吾所笔之洗心磨面行世心得

VISIT…

立身行世面厚心黑

设计∨北京吴勇工作室
责任编辑∨苏华
天龙紫元文化

ISBN 7-204-07216-2/B·48
定价:28.00元
ISBN 7-204-07216-2
9 787204 072163 >

心黑

立身行世

上天生人，给我们一张脸，好事都在其中；给我们一颗心，不幸都在其中。从表面上看去，广而阔大，无不通彻，但是精密地考察，就知它的深是无限的，它的黑是无比的，让人世的功名富贵，富至豪奢，势压帝王，一下从面厚心黑上来，造物主人的奇妙，真是不可言说，就是立生，莫有至宝，常而不用，可消天下之无穷

内蒙古人民出版社

李宗吾：原典
东野君：译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾立身行世面厚心黑/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07216-2

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．人间交往—通俗读物

Ⅳ．C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000379 号

李宗吾立身行世面厚心黑

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：.1—5000 册

ISBN 7-204-07216-2/B·48　定价：28.00 元

厚黑妙法
厚黑心术
厚黑之道
厚黑心面
厚心奇学
厚话黑说
厚黑经典
厚黑秘诀
厚黑真言
厚黑学

立身行世面厚心黑

吾曾曰：不曰厚乎，越磨越厚；不曰黑乎，越洗而越黑。有人问我："世界哪有这种东西？"我说："手足的茧疤，是越磨越厚。沾了泥土尘埃的煤炭，是越洗越黑。"人的面皮很薄，慢慢的磨练，就渐渐的加厚了；人的心，生来是黑的，遇着讲国界的人，讲理学的人，拿些道德仁义蒙在上面，才不会黑，假如把他洗去了，黑的本体自然出现。吾恐其久而差矣，故将立身行世面厚心黑的学问写与书，善学者逐一体会，其味无穷，增实学也。

厚黑本性

——立身之术，行世神功

凡人都知道“厚黑”的妙用，可是乍一见大大的“厚黑”二字，心里总是会疙疙瘩瘩的，好像见着了怪兽一般。看见《厚黑学》便不自觉地以为是教人学“见不得阳光”本事的学问，想看又不敢大大方方地看。

其实，大可不必。厚黑本性人人皆有，都会在一个人的一生中或多或少，自觉不自觉地展露其威力。从立身行世的角度来看，若能怀揣一本《厚黑学》，时时习之，思之，用之，便可行遍天下无忧无险，进而心想事成。

李宗吾透析了几千年中国历史上王侯将相的成功与失败案例后，用“厚黑”两个字概括了所有成败的内在本质，并且认为面厚心黑是一个人立身行世的根本。在这个世上，要立而不倒，行而不滞，不论是讲积极心态、坚定信念，提高自身各种素质、培养果决的行动能力，还是讲究精诚团结、善于把握良机，归根到底，都要以面厚心黑做根基。李宗吾从人性的最内层——人的天性总结了成功与失败的关键所在。厚黑是人的一种本性，具有先天的因素。这种本能就是用来教人如何生存自我，如何发展自我的。

《厚黑学》是一部积极的立身行世指导书，李宗吾要求人们积极认识自身的本能，自觉运用“厚黑”于追求正义和大众的事业中，而不要用于追求狭隘的私利。他总结历史后坦诚地指出，用厚黑追求公利的人，即便他们公而忘私，最后都是公私皆利；用厚黑追求私利的人，即使一时得意，也不过得了一些小利小惠，许许多多的自私自利者最终失掉了一切。为

此，李宗吾坚决反对避世、逃世、厌世等消极的立身行世态度，提倡人们充分发挥自己的厚黑本能，勇敢面对纷繁复杂、变幻莫测的人情世故。

就像其他学问可以为正为邪所用一样，《厚黑学》也逃不出这个框框。正如厚黑教主李宗吾所说："如利刃然，用以诛盗贼则善，用以屠良民则恶，善与恶何关乎刃，故用厚黑以为善则为善人，用厚黑以为恶，则为恶人……"为此，厚黑教主谆谆告诫世人，欲得正果，享大成，一定要用《厚黑学》济世行善利人。

作为厚黑教主座下的嫡系传人，笔者根据厚黑教主的旨意，将教主立身行世的厚黑妙方详加摘选出来，并加以古今中外历史和现实的印证，向世人奉献上成功者的经验和失败者的教训、全面而又精髓式的总结——《李宗吾立身行世面厚心黑》。

要运用好立身行世面厚心黑，关键就是要实现思维、心态、手腕、策略、厚脸和黑心等六个方面的突破：改变传统思维，增强行厚黑自觉性，提高自身的厚黑功夫，把握更多良机。李宗吾认为，欲行厚黑者必须有超凡脱俗的为人行世气魄。必须能割舍掉孔孟之道涂在人们脸上的所谓仁义道德，抛弃一切束缚手脚的假仁假义的绳索，超脱凡人责难的眼光与言辞，摆脱世俗的观念和利欲，方可随心所欲行厚黑，得功名。

用厚黑从容面对人间百态，始终保持平和、向上的心态，面对挫折和屈辱要有大无畏的气概。立身行世面厚心黑认为，保持一种积极向上的心态是成功的关键。面对挫折和屈辱，要有宽广的心胸，远大的抱负，顽强的斗志。一个人的生命只有一次，但是机会总可以在奋斗中不断发现，保持积极的心态是应对世事沧桑的最好策略。

走自己的厚黑之路，不要在乎世人的闲言碎语。一个人若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都要始终保持厚黑本色不变。不要为

世俗的言论所干扰，认准的事尽管放开手脚去做，不必在乎他人的冷嘲热讽和背地使鬼。

谋大事之人，要有高远的志气和特立独行的行世风格。不要为一时的荣华富贵所迷失方向，也不要为面前的权贵折腰。不管身处什么样的环境，不能贪图眼前的功利，以免被暂时的收获蒙住了双眼，被身边的追名逐利之气扰乱了心。遇到有权有势的人，不要畏惧，以保持冷静独立的心智，而当遇到孤苦无依的老弱时，要具有高度的同情心，以博得众人的拥戴。

立身行世面厚心黑认为，在残酷的竞争环境中，必须有心狠手辣的立身行世魄力。为了大业和公众的利益，在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。当前进路上阻拦者多时，也不得不采取残酷的手段，该消除的一定要消灭。

把厚和黑的功夫同时使出来。世上很少有人能将“厚”与“黑”的功夫修炼至极境，一个人即使不能做到大厚或大黑，但是只要能将自己厚和黑两方面的潜能全部尽情发挥出来，也能有非凡的成就。

行厚黑要讲究策略，做到厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如此循环往复。李宗吾认为，立身行世要懂得圆滑、灵敏。在生存竞争日益激烈，人际关系日益复杂的社会，处理各种事情，不能都采用直来直去的方式。要善于隐瞒自己的企图，引开对手的注意，麻痹对手的警惕性，积蓄自己的实力，以达出奇不意的效果。

李宗吾认为，立身行世一定要善于伪装自己的意图，不能当“缺心眼儿”的老实人。要学会“多心眼儿”和“虚伪”，心里想什么，嘴里不要说出来。在竞争环境里，表面上一定要做得若无其事，而暗地里己方却紧锣密鼓地加紧图谋。要做充分准备，然后再采取行动，不要引起对方警惕，以免发生意外的变故。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。

《李宗吾立身行世面厚心黑》是一本非常实用的成功指导

书，可以供现今仍在社会上徘徊，不知何去何从的朋友；供挫折之后苦闷不堪的人；供面对世间的困难畏缩不前的人们；供面对成败不知如何抉择的人士；供陷于仁义道德漩涡不能自拔的士人；供有抱负有追求的大志大勇者共览，以鼓励人们通过积极实践厚黑教主的苦心旨意，大获成功，造福社会和黎庶，荫福自己的先人子孙！

愿所有渴望成功的人们，在《立身行世面厚心黑》的指引下，寻找到通向成功殿堂的曲幽捷径，早日享受成功的鲜花和掌声。

〔目录〕

〔第一篇〕

教战篇：勘破乾坤，识见玄机 [001]

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中；给我们一个心，而黑即在其中。从表面上看去，广不数寸，大不盈掬，好像了无奇异，但若精密的考察，就知道它的“厚”是无限的，它的“黑”是无比的。凡是人世的功名富贵，宫室妻妾，衣服舆马，无一不从这区区之地出来。造物生人的奇妙，真是不可思议；钝根众生，身有至宝，弃而不用，可谓天下之大愚。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑一：脱俗成名，超凡入圣 [003]

【——厚黑是人的一种本性的自然展现，厚黑是天生的，是为人之本。对于一个人来说，实行厚黑并不是什么难事，难就难在能否割舍几千年留传下来的虚伪的世俗观念，如“面子”、“自尊”等等，以及能不能超脱凡人责难的眼光与言辞。研究历史上诸多名人的成功例子，便不难发现，若想成为很会做人和谋事的人，并不是要懂得什么高深的大道理，只要能够摆脱世俗的观念和利欲，皈依到厚黑教主的坛下，就可跻身名流；若想获得很高的功名和利禄的人，并不需要去掌握特别的秘诀，只要能够排除干扰宁静心境的杂念和世俗人的鼓噪，进入和扩展自我的本来天性，人生和事业就可达到非凡的境地。】

◎ 把别人的打击当作前进的梯子

◎ 言过其实也不为错

◎ “妻管严”者的福气

■ 立身行世面厚心黑二：见贤思齐，趋炎附势 [010]

【——李宗吾研究发现世人都有厚脸皮和黑心子，只不过并不是人人天生都知道使用而已。可以说，绝大多数人不知道如何

使用自己的天生“宝器”，即使天资绝顶聪明的人，也不能够保证在任何时候和任何情况下都能使用得圆转自如。于是，厚黑教主诚恳地告诫世人要善于向他人学习借鉴。因为欲成就一番事业，应该有一个善于学习借鉴的心态，时刻不忘向身边的厚黑高手请教和模仿。遇到能主动赐教的厚黑高手是你的福份，如果遇到你非常佩服的厚黑高手，就果敢地积极投身到他的麾下，以收耳濡目染之利，不知不觉中你的功夫便会突飞猛进。】

◎ 别人喜欢你才能让你靠

◎ 凭一张“空头支票”竟得宠的刘邦

■ 立身行世面厚心黑三：去伪存真，百炼成金

[017]

【——厚黑学认为，面厚心黑虽是天生的，但在人的成长过程中却会受到传统观念的影响，被蒙上许多亮丽的外衣，将一个人变得经不起风吹雨打。若想达到“任尔东西南北风”的境界，就必须恢复厚黑的本来面目，即按照厚黑学的方法，在厚的功夫上不断地磨练增厚，在黑的功夫上不断地洗去束缚自己的“外皮”，展出黑的本色。】

◎ 别趾高气扬，总有一天我要超过你

◎ 由不满为实现目标的旅程就是厚黑进阶的过程

■ 立身行世面厚心黑四：顺时应势，见异思迁

[026]

【——人们的性情都是不同的，一个人身处的世界也是瞬息万变，不断发展的，行走于此间的人们，都不可能用一种眼光来察探一切，用一种思维来权衡各种利害，用一种办法谋尽所有关系。因地制宜，因人制宜，入乡随俗，等等说法，面厚心黑正是厚黑教主李宗吾告诉我们立身行世的基本规则。行厚黑也需要同样的眼界、思维和手段。李宗吾认为，人们行厚黑的方

式是随世界的螺旋式进化而进化的，不同的时期，要有不同的手段；在不同的地方，要用与之相适应的方式，要随环境的变化灵活调整对策；面对不同的人要有不同的办法，即使同一个人在不同的人生阶段也要有适宜的思路。万万不可简单、拘泥、僵化和单纯。】

◎ 说奉承话也要随机而变

◎ 思虑过密也会成漏洞

◎ 得宠于旧上司，当红于新上司

◎ 趁火打劫，该黑时别客气

■ 立身行世面厚心黑五：清浊并包，善恶兼容 [039]

【——厚黑学认为，立身行世应该有自己的原则，该坚持的不能让步，该恪守的不要通融，但是在非原则的事情上就不能过分刻板教条，要有宽恕之德。有些不太高尚的事情，自己可以不去做，但要能容忍别人有这样的缺点。不要过分要求别人，况且大多数时候是难于分出正误的。不可过于自命清高，对于羞辱、委屈、毁谤、脏污都要容忍才行；与人相处不可过于界限分明，对世间各类人都要有包容心才行。当厚则厚，当黑则黑，厚中有黑，黑中有厚。】

◎ 厚黑营造信任，包容缺点

◎ 成功一世，全在好好

◎ 用其所长就要能够容其所短

■ 立身行世面厚心黑六：操持身心，以我转物 [049]

【——要想成就无憾的事业，就要在运用自己的厚黑中善于把握运用的时机，该厚时一定不能退缩，该黑时一定不能心软，知道什么时候该用厚字诀，什么时候该用黑字诀，还要把握好使用的度。为此，就必须不断提高基本素质，强化自我控制的能力，充分了解自己，加强磨练，扬长避短。】

◎ 人前人后两张脸，巧妙掩饰自己的真实感情
◎ 弱点也可以变成制服对手的强项
◎ 适当暴露小毛病，可以赢得大信任
◎ 英雄难过美人关，找一个贤妻做“港湾”

〔第二篇〕

信战篇：卧薪尝胆，柳暗花明 [059]

厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程序是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们参考。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑七：大量能容，不动声色 [061]

【——历史上许多项羽式的人物，往往在顺境中能够意气风发，称雄道寡，可是一遇到重大的失败，就失去了刘邦式的忍耐和大度，采取逃避和结束自己生命的方式，留憾青史。厚黑学认为，在遇到失败的时候，一定要脸皮厚，沉得住气，留好卷土重来的资本。】

◎ 留得三寸气在，何愁没有翻身的机会
◎ 坚持到最后一秒钟
◎ 决不认输的自杀者
◎ 别做能照透人灵魂的“镜子”

■ 立身行世面厚心黑八：忍辱负重，百折不挠 [078]

【——人们常说：“大丈夫能屈能伸！”说起来容易，可是做起来不容易，究竟有几人能真正做到“能屈能伸”？有些人一遇

逆境就没了斗志，而成就非凡的历史人物都是这方面的高手。用厚黑学的观点来审视，“能屈能伸”和“百折不挠”就是厚黑学的具体实践。“屈”要以厚做基础，“伸”要以黑字作前提。当然，必须是为正义能屈能伸。】

◎ 水性至柔，水性又至刚

◎ 成就来自于不幸命运中的追求

◎ 快乐走过人生坎坷路

■ 立身行世面厚心黑九：退一进二，先与后得 [089]

【——厚黑学指出，行世以让一步的态度为高明，退一步将为进一步蓄积好力量，作好准备，更有利于前进；立身以抱宽厚态度为福气，利人实质上就是利己，是利己的根基。“不撞南墙不回头”是愚勇之人的行世态度，明智之人决不会这样的。在生活中，要处处表现出宽厚，一切以有利于别人为前提，推功揽过这种厚黑功夫可以获得人心，为自己实行大厚黑营造更好的环境，赢得地利和人和，最终会为自己带来更大的利益。在和对手较量中可以达成韬光养晦，厚积薄发，出奇制胜的效果。】

◎ 多念念“娶媳妇”的圣经

◎ 要得到更多的就得放弃旧有的

◎ 给别人喜欢的，才能得到自己想要的

◎ 吃小亏得大利的金算盘

■ 立身行世面厚心黑十：顺逆一视，宠辱不惊 [0100]

【——在厚黑学的哲理中，世上没有一辈子走路不摔跤的人，也没有一辈子不得病的人。母亲生子是一件危险之事，积蓄金钱又易被盗匪窥视。可见值得高兴的事都带有忧惧的一面。贫穷可以教人勤俭，疾病可以教人爱护身体，可见令人忧苦的事

也都会带给人好处。“塞翁失马，焉知非福”。有好的一面同时就有坏的一面，并且在一定条件下好事可能变成坏事，坏事也可能变成好事，关键在于人要有长远眼光和自信，看问题一定要全面，要从多角度来判断事物发展的方向，而不能局限于眼前利益得失。同时，只有那些把顺利和挫折、欢乐和悲哀都看作一回事的人，才能体验到挫折中的顺利和悲哀中的欢乐。】

◎ 谦恭的胜利者和高傲的失败者

◎ 不要在过去的冠冕上生活

◎ 以平常心对待荣辱祸福

◎ 做个永远的奋斗者

■ 立身行世面厚心黑十一：毁誉褒贬，任人评说

[110]

【——若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都懒得睁眼过问其中是非。像一个看透了人情世故的人，对于世间毁誉无动于衷，不论呼牛唤马，只是若无其事地点头。尽管放开手脚去做，不必在乎他人的冷嘲热讽和背地使鬼。随着你的厚黑功夫的增强，进入你耳朵里的非议自会越来越少，而赞誉之声日盛，当你的功夫渐臻化境，那些曾诟言你的人便开始想方设法奴附于你。既如此，你也不能有丝毫的松懈，若被抓住一点破绽，也许会前功尽弃，因为总有人想拉你下马，包括你身边的某些或某个人。】

◎ 用厚黑做盾牌，坚守自己的一片天

◎ 泰然以往，何怕谣言不破

◎ “要选出自己相信的事情，然后实现它”

■ 立身行世面厚心黑十二：不希荣达，不畏权豪

[123]

【——要行大厚黑，就不能贪图眼前的荣华富贵，以免被暂时

的收获蒙住了双眼，被身边的追名逐利之气扰乱了心；不能和人针锋相对地争高下，以免过早暴露出野心，徒增宦海危机之恐惧心。这样，即使落入艰难困苦中，也不会有什么忧虑，而当宴饮游乐时却能知警惕，以免无意中误入堕落之途；即使遇到有权有势的人，也不畏惧，可以保持冷静独立的心智，而当遇到孤苦无依的老弱时，却具有高度的同情心，以博得大众的拥戴。行厚黑之人，最重要的是要始终保持冷静平和的心态，特立独行的行世风格，超越一切世俗的羁绊，果敢走向自己理想的彼岸。】

◎ 过分的谨慎，成不了大事

◎ 不要轻易屈从于压力

◎ 抛却侥幸，退身得生

〔第三篇〕

实战篇：厚黑为人，圆转涉世 [135]

据上面的研究，厚黑学这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。刘邦、司马懿把它学完了，就统一天下；曹操、刘备各得一偏，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增也是各得一偏，不幸生不逢时，偏偏与厚黑兼全的刘邦并世而生，以致同归失败。但，他们在生的时候，凭着一得之长，博取王侯将相，炫赫一时；身死之后，史传中也占了一席地。后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道：可见厚黑学终是不负人的。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑十三：宁我负人，毋人负我 [137]

【——在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。当前进路上阻拦者

多时，也不得不采取残酷的手段，该消灭的一定要消灭，否则后患无穷。能够像三国时的曹操一样彻底领悟和全力实行“心黑”术的人，同样也能够成王成侯，既使不能独占，也能三分其一。如果你的追求给大众带来了更大的福祉，或最终统驭了一方天地，即使手段残酷一些，后来的人也会给你肯定的评价。世人是最现实的，结果往往能将“黑”的过程修正得白些，不那么讨人口舌。】

◎ 从来不做赔本买卖

◎ 他们不走，我就得走

■ 立身行世面厚心黑十四：泪眼蒙世，笑脸迎人

[146]

【——有两种情绪是值得发挥的，是具有神奇作用的：一是眼泪，二是笑脸。在世人心目里，女人是弱者，女人的哭是天经地义的，眼泪是她们的武器，能化铁熔钢。男人爱哭就不多见了，可男人一旦哭起来，威力无比，这也许物以稀为贵吧。在关键时节哭上一哭，没有达不成的目的。男人动不动就哭，并以哭作武器，是需要极大的勇气，必须具有极深的“厚”功的。一张永不疲倦的笑脸，更能令人不忍弗逆其心。女人的笑是迷人的，而男人的一张笑脸却给人一种安全、自信和平易近人的感觉。因此，要保持一张永不疲倦的笑脸同样得有修炼到家的“厚”功。如果一个人能把哭和笑的功夫运用得炉火纯青，在这世上可能就没有办不到的事了。除此之外的情绪应该尽量掩饰在这两种情绪之下，不要轻易露出来，否则会成为别人打击的有力借口。】

◎ 委曲求全以图青山新茂

◎ 别为自己挖情绪的陷阱

◎ 最难堪的时候也要保持本色

〔目录〕

■ 立身行世面厚心黑十五：兼收并蓄，半瓶何妨

〔155〕

【——李宗吾研究发现，有一种人，他们有厚和黑的潜能，但不能做到极厚或极黑或二者俱极，然而他们能够尽情发挥现有的本事，也能成就非凡。对手精于一样，他们有两样，虽都不精，可一齐施展出来，让极厚者或极黑者不能占去便宜，从而分得一方天地。如果二者兼有，都达到极地，那将是天下无敌了，不仅前面三者都不是你的对手，就连那些所谓大仁大义之仕也莫奈你何。如果厚和黑没有一样行的，那么注定不会有什么作为了。事实上，任何人都兼具厚黑两个方面，精于厚的人，被逼迫到走投无路时，也会突然施出黑招，而精于黑的人，在一时达不到自己主要目的的情况下，往往以厚字蓄积力量，等待时机，反而达到了出奇制胜的效果。】

◎ 对症下药者，不必事事躬亲

◎ 职场险恶，厚黑兼备者胜

■ 立身行世面厚心黑十六：翻云覆雨，过河拆桥

〔161〕

【——古人云："量小非君子，无毒不丈夫。"成就非凡的精英们，无不深谙此道，他们决不会因为一时的海誓山盟和亲朋好友而淡漠自己追求大人生、大格局的理想，怠慢脚步。在国家、民族、家园或以大局为重的鲜亮旗帜下，他们可以背信弃义于过去的海誓山盟，恩将仇报于自己的父母、兄弟姐妹、同患难的亲朋好友，甚至昔日的救命恩人。厚黑学认为，为了大格局，可以不择手段。为了自己的生存和前途，在关键的时候，人们可以充分展示自己的厚黑天性，借鉴一下前辈们的行世风格　要谨记"胜者王侯败者寇"的古训。】

◎ 该杀的一定要杀

◎ 可同患难不可同富贵

◎ 别养吃人的狼

■ 立身行世面厚心黑十七：遇事推委，逢涛作浪

[175]

【——封建官场上，有一条被追权逐利之士始终奉为秘诀的公例——明哲保身，说白了就是“多一事不如少一事”，《厚黑学》中叫“锯箭法”。封建官场流行极广的“踢皮球”神技，名则是防止混乱，实则保护自己而已。当一个个能臣干将因为爱做事而出事，最后被拉下马，清出场，甚至惹上牢狱之灾时，那些还没出什么问题的人，或不爱多做事肯定不会出事的人怎能不翻然醒悟，庆幸自己的高明呢？在一个个埋头苦干的同事、同行或对手因出事被打入冷宫，或失去本该有的升迁机会时，剩下的聪明人能不官运亨通，飞黄腾达吗？厚黑学奉劝诸君，想要出人头地，长盛不衰，就不能不牢记此公例啊。】

◎ 多一事不如少一事的妙用
◎ 投其所好，无风也掀三尺浪
◎ 司马光与太皇太后合演“补锅戏”

■ 立身行世面厚心黑十八：拉帮结派，借梯登高

[187]

【——人常说：“一个好汉三个帮”，“登高望远”。可是，这三个好汉从哪儿来，人家愿不愿帮你？高处在哪儿，如何登上去？请按《厚黑学》说的去做，保证这些问题会迎刃而解的。任何人都可能成为你的梯子，你要做的就是去接近他们，看他们能否有资格充当你登高的梯子，是否愿意借你使用。找梯子不能只找一条，不管高矮，能找到的，统统找来，你将随心所欲。】

◎ 让人抬着走更舒服
◎ 抱成团儿才能有力量
◎ “鸡鸣狗盗”之辈照样可以帮大忙
◎ 放长线可钓金头龟

◎ 十个桩保护的篱笆最牢靠

〔第四篇〕

计战篇：兵不厌诈，出奇制胜 [205]

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也，用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必至兵败国亡。不懂厚黑哲理，而实行厚黑，必至家破身亡。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑十九：明虚暗实，攻敌无备 [207]

【——在生存竞争日益激烈，人际关系日益复杂的社会，处理各种事情，与人打交道，不能都采用直来直去的方式，要多动脑子，懂得圆滑、灵敏。在处理重大、复杂或棘手问题，和竞争对手相处时，特别是在处于暂时的弱势地位时，不要过早暴露自己的企图，可以采取相反的行动，公开制造一种表面现象，隐瞒自己的目的，引开对手的注意，麻痹对手的警惕性，而在暗地里加紧自己的努力，积蓄实力，时机一到，突然行动，令对手猝不及防或无能力再与你较量。】

◎ 该钻的空子不能放过

◎ 失去戒心的对手最好打

◎ 人人可以施放的"烟幕弹"

■ 立身行世面厚心黑二十：未雨绸缪，有备无患 [215]

【——厚黑学认为，事前的运筹和计划是很重要的，只有精心

把准备工作做好，工作的开展才会顺利。首先要进行细致深入的调查了解，掌握比较充分的资料，研究这些资料，找出普遍性的东西，了解以往所有临时发生的情况，特别是人事上的事情。其次要善于预测事情可能的进程和可能出现的各种情况，遇到的各种问题，然后通过问与答的方式，一一找到应对的办法。最后还要进行充分的准备，组织人力、物力和财力，对于重大的事情，甚至可以在事前进行沙盘推演，以确保万无一失。】

◎ **与坏人交往就得时时警惕**

◎ **要能看到地平线以下的机会和困难**

◎ **心无所惧，才能行动果断**

■ 立身行世面厚心黑二十一：顺水推舟，反咬一口

[225]

【——依着厚黑学在世上行走，常常会遇到小人无理挑衅之类的事，怎么应付？还是拿厚黑二字做秘密武器，脸要厚，心要黑，伸出脸主动让对手打，或者干脆自己打自己，卸掉对手的警惕，然后出其不意施以重拳，将其击倒在地，从此再不敢与你较量。特别是当遇到难缠的下属时，不妨试试此办法，保管屡试不爽。】

◎ **先稳住对手以赢得回击的时间**

◎ **金表内部的部件不都是金子做的**

◎ **敢于丢面子才会有面子**

◎ **宁得罪君子，不得罪小人**

■ 立身行世面厚心黑二十二：显山露水，针锋相对

[234]

【——当自己的竞争对手想采取对自己不利的行动，而自己既不想采取同样的行动，更不能受对手的影响时，就可以根据对手的实力，提出更有优势的相似方案，并且公开宣传，使对手

感到强大的压力，继续执行他们的方案讨不到任何好处，不得不放弃，从而达到一箭双雕的效果。如果对手已经在执行对自己不利的方案时，自己也采取同样的方案，但标准一定要比对手高出一大截，一出手就以强大的攻势迅速削弱进而瓦解对手的气势，将他们逼至悬崖边缘，让他们或者放弃自己的行动，或者主动投靠到自己的阵营。厚黑学提出的这个计策，具有很大的使用价值。]

◎ 抗上，要抗得巧妙

◎ 难得糊涂，不妨来个得过且过

◎ 装疯卖傻，免遭毁灭打击

◎ 以面厚心黑作为终生的盾牌

■ 立身行世面厚心黑二十三：曲径通幽，虚圆立业 [248]

[——厚黑学讲究凡事灵活机智，善于变通，万万不可一条道走到底。厚黑两字本身就需要灵活运用才能产生奇效，不知变通者千万不要把这两者一起使用。在具体行世方面，不管对人还是对事，一条道行不通，找找别的路，一个办法不行，想想其他的招数。正面不行，从反面来，厚字诀无效，考虑一下黑字诀。这个人不帮你，就找别的人。在立身方面，看看我们周围的人，不难发现，能够建功立业的人，大多是谦虚圆通的人；愤世嫉俗坐失良机的人，必然是性格倔强、固执己见的人。]

◎ 换种思维方式会更好

◎ 脸皮厚才能活得圆活

◎ 走别人不愿走、不敢走的路

■ 立身行世面厚心黑二十四：刚柔相济，恩怨分明 [261]

[——厚黑学不讲究无休无止、无原则的忍让、谦虚和仁慈，

这样的人要么属于逃避厌世型的人，注定一辈子难成大事，要么是一个懦夫怕事型的人，同样成不了大事。行世既要讲究圆滑，也要讲究原则，也就是说该厚时一定要厚，不该厚时一定不能忍让；该黑时一定要黑，不该黑时一定不能心硬。】

◎ 只有水涨才能船高

◎ 小恩怨不能与大利益搅和在一起

◎ 利益是厚黑行世的惟一标准

〔第五篇〕

奇战篇：厚黑为里，仁义为表 [269]

我把厚黑学讲完了，特别告诉读者一个秘诀，大凡行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来，王莽之失败，就由于露出了的原故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会写一个“先儒王莽之位”大吃其冷猪肉。还有一层，我说“厚黑上面，要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣四字”。难道他不喊你是同志吗？总之，面子上应当糊以什么东西，是在学者应时应地，神而明之，而里子的厚黑二字，则万变不离其宗，有志斯学者，细细体会！

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑二十五：口是心非，话说三分 [271]

【——人们常把老实人的老实称作“缺心眼儿”，而老实人也最容易成为利益斗争场上的便利工具。厚黑学告诫人们要学会“多心眼儿”，心里想什么，嘴里不要说出来。在竞争环境里，当己方要实施某项于对手不利的计划时，表面上一定要做得若无其事，宣传上要友好，让对手找不到破绽，使其深信不疑，

从而安下心来，丧失警惕；而暗地里己方却紧锣密鼓地加紧图谋。要做充分准备，然后再采取行动，不要引起对方发生意外的变故。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。】

◎ 警惕笑脸背后的陷阱

◎ “逢人只说三分话”的是非

◎ 一俊并不遮百丑

■ 立身行世面厚心黑二十六：假戏真作，顺风摆柳 [279]

【——人就是人，不管好的还是不好的，有基本的共性，就是喜欢听好听的，喜欢别人顺着自己的思想。可忠臣义士往往非要给人难堪，往往不能婉转，结果却以小不忍而断送了大事。立身行世要讲求圆转，虚虚实实，真真假假，鬼神莫辨。就像唱戏一样，演的人明知是假的，可都是非常投入地演，看戏的人明知是假的，可哪一个说是假的呢？结果，演戏的人赚了钱，看戏的人得了快乐。】

◎ 拍马不惊马，心窝儿里灌蜜最暖人心

◎ 感情投资，本小利大

◎ 说好人鬼话，小骂大帮忙

■ 立身行世面厚心黑二十七：藏言隐意，任重致远 [293]

【——立身行世不要太张扬，一定看紧自己的嘴巴，牢记“祸从口出”的戒条，凡事少说为妙。以成熟稳重的形象显世，容易获得上司、同事和周围其他人的信任，获得展现自己才能的机会。行厚黑尤其不能说出来，说出来只有害处，“厚黑学做得说不得”，只管按着自己的意图去做，何必非要说出来不可呢？】

◎ 不该说的绝不能说

◎ 打磨说话的个性

◎ 设身处地，善解人意

■ 立身行世面厚心黑二十八：阳奉阴违，我行我素

[304]

[——有些事，必须得做，但不能说出来，比如给人送礼，向心中的姑娘求爱，如果挂在嘴上，别人准以为不正常，但如果不做，又何以成事？《厚黑学》说，像这类事，嘴上说不得，即使别人问起来，也要找冠冕堂皇的话给自己撑门面，不能引人注意。作为下属，如果上司让你干不合法、礼的事，口头上先痛快应承下来，打几个电话，象征性地跑几趟路，好好琢磨几个客观借口，报告说没办成，上司又能奈你何？]

◎ 别把自己的目的说出来

◎ 别把心思写在脸上

◎ 明升暗降棋早一招

■ 立身行世面厚心黑二十九：当面做人，背后为鬼

[316]

[——按照厚黑学的说法，行厚黑之人一定要浑身涂上仁义道德，把自己装扮得光明正大，不能把本质透露出来，用现在的时髦说法，一定要懂得包装自己。然而，受孔孟之道和世俗的影响，行厚黑又不能公开实行，否则肯定会人仰马翻，一败涂地。人前一套，人后一套的做法，尽管不受世人欢迎，可是有几个人不在实践着？在成大事过程中，一定要熟练使用这套法术，人前光彩夺目，以博得大众的支持和喝彩，背后该厚就厚，该黑就黑，丝毫不能马虎。]

◎ 举“正义”之旗，行“无耻”之事

◎ 当众拥抱你的敌人，你就没有了敌人

◎ 不妨披张“羊皮”

◎ 兄弟“相煎”的背后

■ 立身行世面厚心黑三十：应机造势，哗众取宠 [326]

【——许多人为了给自己谋得一种良好的社会舆论，获得大众的注目甚至支持，往往提出一种口号或建议，明知不好实行，或干脆不是为了实行，但却大肆宣扬，大造声势。最后拿到一个大场合，如大型会议上，号召大家讨论，签字同意实施，一旦有人反对，见台阶下。如果得到了赞同，不管以后如何实施，毕竟是名利双收。对于一个人，也可照此法去做。当然，要这样做，没有深厚的厚黑学功底，是很难做到的。】

◎ 树威立信造声势

◎ 把招牌做大并且高高挂起

◎ 虚张声势也要讲究正与反

〔第六篇〕

正战篇：假私济公，皆大欢喜 [337]

就人格言之，我们可下一公例曰："用厚黑以图谋一己之私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，要于天性。用厚黑以图谋一己之私利，势必妨害他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人既以私利为重，我用厚黑以图谋公利，即是替千万人图谋私利，替他们行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。我是众人中之一分子，众人得利，我当然得利，不言私利而私利自在其中。例如曾、胡二人，用厚黑以图谋国家之公利，其心中无丝毫私利之见存，后来功成了，享大名，膺厚赏，难道私人所得的利还小吗？所以用厚黑以图谋国家之利，成功固得重报，失败亦享大名，无奈目光如豆者，见不及此。从道德方面说，攘夺他人之私利，以为我有，是为盗窃行为，故越厚黑人格越卑污。用厚黑以图谋众人之公利，则是牺

牲我的脸，牺牲我的心，以救济世人。视人之饥，犹己之饥，视人之溺，犹己之溺，即所谓“我不入地狱，谁入地狱?”故越厚黑人格越高尚。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑三十一：克己利人，益公肥私

[339]

【——没读过《厚黑学》的人肯定以为，厚黑学是教人自私的，是洪水猛兽一样的东西。等你读了《厚黑学》，你就明白，《厚黑学》是追求公私两顾，人我两利的，出发点是要人以公为先，大行公义之事。许多厚黑之士开始严格约束自己的私利和个人享受欲望，因为他们要的不是这么一点小利益，而是更大的利益。】

◎ 为公众利益也就是为自身利益

◎ 骗人一时，不能骗人一世

◎ 识大局、知大体，才能和气生财

■ 立身行世面厚心黑三十二：高举大旗，呼风唤雨

[349]

【——一面正义大旗，一个响亮的口号，如同一块磁力强大的磁铁，会将大量的追求正义之士吸引到来。在乱世，这往往是起义首领和正义之师成事的主要途径。在现代社会，这种磁场效应被应用到了各行各业。以国家、民族的强盛，人民大众、消费者的利益为旗帜，往往有不同寻常的效果。把世界、国家、行业、地区著名品牌印在自己商品的包装上，可以使商品畅销，即使价格高点也无妨。学会打大招牌，善于喊大口号，学会借用“名牌”的幌子，是现代人推销自己的惯用手段，也是厚黑学提出的一个大法术。】

◎ 发挥“厚黑教国”的威力

◎ 为了公利，可以大行厚黑手段

■ 立身行世面厚心黑三十三：不计私利，不择手段 [356]

【——21厚黑学认为，在大旗下面，在公义下面，不必考虑个人的得失，不必顾忌做事的手段。再厚再黑，即使招来一些人特别是对手的非议，但终不会影响自己得名得利，而且可能给自己赢得“包青天”的美名，流传千古。当正当的手段不能达到为公的目的时，就用非正当的手段吧，那怕是被看作无耻或下三滥的手段，在不得已的情况下也要用。】

◎ 厚黑虽然“卑鄙”但却是最有效的武器

◎ 需要就是合法，利用对手的欲望做文章

◎ 事关根本，不能做情感的奴隶

■ 立身行世面厚心黑三十四：辨别是非，能识大体 [366]

【——不要因为大多数人的不理解甚至反对而放弃自己的厚黑之道，在这方面必须固执己见，要认识大体和人的本质。不能忽视厚黑高手的忠实良言；不能因顾及世俗和小利益伤害大格局，大利益，也不可用厚黑图谋私利满足个人欲望。假如一个人只喜欢听好听的，周围就会有许多不说实话的人，故意来蒙蔽你，使你的事业遭受损失。所以个人的真知灼见是在集体的智慧上建立起来的，只有善于听取有益的见解，吸收不同的看法，利用各方的长处，才能做出正确的决策。】

◎ 好听的话不好消受，难听的话才是真的

◎ 给人好处自己也有便宜

■ 立身行世面厚心黑三十五：巧著花衣，登堂入室 [374]

【——自己职低位卑，无资格参加一个想参加的重大活动怎么办？当自己新就任某一职位，人微言轻，无法服众怎么办？当

自己的产品因知名度低卖不出去怎么办？厚黑学告诉你，放厚脸皮，或者租借一张“虎皮”穿上，假借某位权威的头衔，或者挂靠在某一颗大树下面，当曲终人散，目的达到后归还原位就是了。这是自古至今许多后起之秀惯用的办法，而且每每有奇效。】

◎ 弄面大旗做虎皮

◎ 不是每面大旗都能拉作虎皮

◎ 脸谱固然可爱但过于呆板

◎ 精确预测，巧借天意

■ 立身行世面厚心黑三十六：同心协力，摧枯拉朽

[384]

【——不管做什么，能把众人的心凝聚在一起，可以说没有成不了的事。李宗吾认为，不论做什么事，能以厚黑为准则，万心同向着既定目标，扩充自己的厚黑本能，大行厚黑之道，何愁不能得胜呢？在今天的市场经济环境下，作为一个企业的领导者，更应懂得使用厚黑手段来凝聚人才的心，使他们的目标所向与企业的目标所向紧紧一致起来，保持高昂的精神斗志，尽施才能；而作为一个职员，不论在什么岗位，不论职位高底，也都应该以自己所属的企业为家，不以个人好恶来决定自己的责任大小，与上下级和同事们一道，将自己的企业发展壮大。】

◎ 宽厚待人才能得人

◎ 做几件得人心的事儿

◎ 先把最宽大的基础扎好，才能有“拔尖”的辉煌

〔第一篇〕

教战篇：

勘破乾坤，识鬼玄机

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中；给我们一个心，而黑即在其中。从表面上看去，广不数寸，大不盈掬，好像了无奇异，但若精密的考察，就知道它的“厚”是无限的，它的“黑”是无比的。凡是人世的功名富贵，宫室妻妾，衣服舆马，无一不从这区区之地出来。造物生人的奇妙，真是不可思议；钝根众生，身有至宝，弃面不用，可谓天下之大愚。

——李宗吾

在社会上，不管是学生、农民、工人、知识分子，还是失业者、求职者、打工者、公司雇员、单位职员、学校老师以及各色人等，人人都在渴望生存和发展的机遇，人人都说机会难寻。但是，在厚黑教主李宗吾的眼里，不是机遇难得，而是人们没有好好利用自己天生的法宝——脸厚心黑去甄别和把握机遇而已。李宗吾教主告诉你，参研厚黑学，按厚黑观点立身行世，保管你不会错过任何机会。

一个人，若想顺利地踏入社会，想顺利地开创自己新生活，想在周围的人际关系中如鱼在水，想在事业上取得不断的成绩，想使自己的官越做越大，或使自己的公司始终立于不败之地，不断壮大，就必须善于利用自己天生的脸皮和黑心。大凡事事如愿或事业有成的人，不管多么聪明，出身如何卑贱，学历如何低微，成功的基本法宝就是把我们人人都有的，被成功学家视为至宝的厚脸皮和黑心子发挥得淋漓尽致，而且不断总结经验，不断提高使用水平。而许多所谓聪明却总不得志的人，要命的地方就是把自己的脸皮看得太珍贵，舍不得用，伪装得很薄的样子，把天生的黑心掩藏起来，外面罩以面纱，还喜欢攻击，或不屑一顾擅长使用自己至宝的人。至于那些不知自己面皮和黑心有何用处的人也不少，这类人一生不会有什么作为，他们基本上是生在哪里，就死在哪里。这就像那些善于享受生活的女士们，买了珠宝，就经常戴在身上，物尽其用，珠光灿烂一生。而有些女士们，也有珠宝，但却总是不舍得用，怕招摇，或怕被歹人盯上，至临终前也没戴过几次，空有珠宝而已。善于经营自己脸皮和内心的人，总是比不擅长这方面功夫的人更幸运，更能成功。我们不是经常听到这样的话吗？“那人什么本事都没有，但好事却都让他摊上了！”在我们生活中更多的现象不也是：埋头苦干的人顶多得几张奖状，经常受点表扬，领点小奖品而已，但每到加薪晋职的时候，却都发扬了“风格”。而那些所谓会“来事”的人，往往要风得风，要雨得雨。有机会少不了他们；没机会，他们也能千方百计给自己制造机会。他们窥得了立身行世的秘诀，所以他们很少在别的本事上下功夫，但却很快成为面厚心黑方面的高手。

■ 立身行世面厚心黑一：脱俗成名，超凡入圣

——若想成为很会做人和谋事的人，并不是要懂得高深的大道理，只要能够摆脱世俗的观念和利欲，排除世俗人的鼓噪，人生和事业就可达到非凡的境地。

李宗吾认为，厚黑是人的本性的自然展现，厚黑是天生的，是为人之本。对于一个人来说，实行厚黑并不是什么难事，难就难在能否割舍几千年留传下来的虚伪的世俗观念，如“面子”、“自尊”等等，以及能不能超脱凡人责难的眼光与言辞。研究历史上诸多名人的成功例子，便不难发现，若想成为很会做人和谋事的人，并不是要懂得什么高深的大道理，只要能够摆脱世俗的观念和利欲，皈依到厚黑教主的坛下，就可跻身名流；若想获得很高的功名和利禄，并不需要去掌握特别的秘诀，只要能够排除干扰宁静心境的杂念和世俗人的鼓噪，进

人和扩展自我本来的天性，人生和事业就可达到非凡的境地。

◎ 把别人的打击当作前进的梯子

李宗吾说："喜怒哀乐皆不发谓之厚。"这种人也就是所谓城府深的人，给人一种高深莫测的感觉。即使身处险境，或面对对手的胁迫，你也无法从他的脸上看出什么想法来。即使有人狠狠打了他两耳光，他也不会有些许的反应显在脸上。这样的人做事一般是经过深虑的，也很有主见和眼光，通常没有办不到的事，所以成功率很高。他们面对别人的打击、身处劣势时，往往表现出超常的忍耐力，并且善于从中找到自己的机会。

项羽和刘邦争夺天下。刘邦起初势力弱小，但他善于大行厚黑术，韬光养晦，积蓄力量，渐渐羽翼丰满，于是把队伍拉出来和项羽展开了对峙作战。只因战术运用不当，被项羽打败，并俘虏了他的老爹和妻妾。项羽眼见着用强不太容易取胜，便厚下脸皮，拿刘邦的老爹和妻妾要挟刘邦。岂料刘邦脸皮更厚，对他说："我的父亲就是你的父亲，如果你非要把你的父亲煮来吃，那么请你也分我一杯吧。"项羽终于拿他没办法，不但释放了刘邦的父亲、妻子，而且最后还败在刘邦的手中，自刎而亡。

另外，我们再看看林肯因受打击而飞黄腾达的例子吧。

林肯在年轻时曾经受过别人的轻慢，这件事帮他成就了后来的事业。当林肯还是一个青年律师的时候，因为一个非常重要的案件到了芝加哥，但是那里没人理会他。在芝加哥，那些年老有名的律师，看不起这些初出茅庐，而且又是外地的律师，感到和他们在一起大大降低自己的身份。他们自以为自己的地位很高，看不起他们之外的任何人。他们把林肯完全抛在了一边——无论到什么地方，总是不愿意和他同在一处，也不和他一起吃饭。

面对这种情况，林肯又是怎么办的呢？他是否会把屁股翘得比批评他的那些人更高，以此来报复他们呢？他并没有如此，不仅不动声色地完成了自己的工作，而且在回到斯普林菲尔德之后说："我到了芝加哥，才知道我自己所懂得的是多么少，我要学的东西是多么多。"这种轻慢对于他来说是一种刺激，促使他进一步改进。后来，经过自己的不懈努力，他取得了很高的地位，而那些轻慢过他的人还是一无长进。等到他做了美国的大总统时，那些律师还只是些无名的律师。他们的轻慢不过是替林肯预备了一级梯子，使林肯爬到了荣誉的顶峰。

在经济竞争中，面对竞争对手咄咄逼人的气势，或不屑一顾的态度，就要充分施展厚黑术，像刘邦和林肯一样，不仅不能被打倒，而且还要踩着这些对手的肩膀往上走。

追求女性也一样，俗话说"男人不坏，女人不爱。"面对"面厚"、"心黑"的追求着，许多女人都会被"俘虏"。即使那些这些表面高傲的女性，心里极想得到别人的称赞以满足自己的虚荣心。如果这时你脸皮厚一点，顺水行船，夸赞她几句，马上就能让她信服，对你产生好感。如果被拒绝了或遭横眉冷对，只要你不气馁，不动声色地不断施以厚黑，保证最后会揽得美人归。

◎ 言过其实也不为错

李宗吾指出，行厚黑不必拘小节，不必计较手段，不要为"面子"而束缚做人做事的手脚。大家都知道，斤斤计较的人一般成不了大事。为了大局，舍掉些小面子，留下些小笑柄给世人又有何妨？善长"吹牛"的人往往是这类不在乎小节的人。爱"吹牛"者的脸皮就比一般人的厚，他们也不在乎别人怎么看，他们要的就是一种向上的神气。

历史上最著名的"吹牛"者是"智圣东方朔"，就是汉武帝刘彻手下那位著名的"滑稽大王"，当然也是汉武帝手下的

大臣。他是当时的齐国人（祖籍今山东信阳县东南）。

武帝刘彻即位之初，下诏征求人才，准备破格录用，东方朔借此上书刘彻，炫耀自己的才能。当时汉朝的首都在长安，东方朔从齐国来到长安向刘彻写信吹嘘说：

“我今年二十二岁，身长九尺，目若悬珠，齿若编贝……我从十岁开始读书，只用了三个冬天，十六岁学会了《诗》、《书》，读了二十二万字的书……我勇若孟贲，能生擒活虎，生拔牛角；捷若庆忌，筋骨果劲，万人莫敌，而身手矫捷如雷霆……我品德高尚，廉若鲍叔，宁樵拾橡维生而不贪非分之金银；信若尾生，践约守候友人不弃而宁愿自死……以我之所有这一切，自可当得皇上的大臣了。”

汉武帝刘彻刚好是一个喜好“牛”者，而讨厌“蔫”者的明君，他不但没有责怪东方朔的“吹牛”信件，反而赞赏他有如此的勇气，于是给他授予了一个薪俸低廉的小官，让他等待下一步的诏令。可是一等许久，再无下文，东方朔便想主意要见皇帝本人。刚好他看见一些在宫廷里专事服侍的身材矮小的侏儒们，便吓唬他们说：

“皇帝说你们这些侏儒，耕不得田，做不得官，打不得仗，一点用处都没有，徒然耗费粮食，已决定把你们全部处死，你们还不去求皇帝饶命啊？”

侏儒们吓得哭哭啼啼，纷纷跪在皇帝面前请求饶命。武帝刘彻问清了情由，便把东方朔叫去问道：“你为何要吓唬侏儒们？”

东方朔说：“皇上呀，你叫我活我要说，你叫我死我也要说，侏儒们只有三尺高，俸禄是一布袋谷子，二百四十钱，我东方朔身有九尺高，也是俸禄一布袋谷子，二百四十钱。侏儒们吃饱了撑得要死，我却不够吃饿得要死，这太不公平。我如果有用，皇上留下我，给我个大官；我如果没用，皇上让我走，免得在这里浪费了长安的粮食。”

武帝刘彻一听大笑说：“哈哈，你很会‘吹牛’，有真本

事，是锥子终能脱颖而出，朕授你为常侍郎，薪六百石。”

说是“常侍郎”，并非东方朔能随时伴侍武帝刘彻，但是会见武帝的机会大增。

武帝刘彻爱好微服私访，实际上那是皇帝借机到外边游玩。丞相和御史等人为了迎合武帝的喜好，将一大片地区划归上林苑，范围有三个县那么大，许多好庄稼地都被圈为皇家花园了。武帝乐得流连忘返。东方朔向武帝刘彻谏奏说：

“如果天下太平无事，皇上的整个国家都可以成为上林苑和皇家花园；如果国家有事，那三个县的农民，不种粮食没有吃的就要造反，殷纣王与秦二世的教训才过去不久啊！”

武帝刘彻一听这话很对，又升东方朔为给事中为言官，并赐他黄金百斤的重赏。

汉武帝刘彻的祖父汉文帝刘恒的窦皇后有个女儿叫馆陶公主，号称窦太主。她的丈夫常邑侯陈午死后，她已经有五十多岁了，家里还养着一个十八岁的年轻男人董偃，外出时替她赶车，入内则陪她睡觉。为了让董偃乖乖地服侍她，她让董偃放肆挥霍。馆陶公主对管账人说：

“董君的开销，每天金不超过百斤，帛不超过千匹，钱不超过百万，就不必告诉我了。”

在馆陶公主即窦太主的纵容娇惯之下，董偃挥霍无度，飞扬跋扈，谁也不敢管他。

然而东方朔敢管他，东方朔向武帝刘彻上奏说：“董偃是人臣，他与公主私通，其罪一；伤风败俗，淆乱婚姻，其罪二；皇帝年轻，尽心国事，董偃却引导皇帝靡丽奢侈，尽狗马之乐，极耳目之欲，其罪三。董偃此三大罪均为杀头之罪，皇帝怎可不管呢？”

武帝刘彻沉默了良久，认可了东方朔的意见，但碍于姑母馆陶公主的情面，没有杀董偃，却将他管束起来了，并赏给东方朔黄金三十斤。

以后，董偃再也不敢横行无忌了，年轻轻便抑郁死去。他

的老情人馆陶公主也随即死去了。

武帝刘彻赞扬东方朔的“吹牛”，就是说东方朔有真本事，他虽然自我吹嘘，言过其实也就不为错了。

◎“妻管严”者的福气

李宗吾专门论述怕老婆的哲学，给我们以耳目一新的感觉。时至追求男女平等的当今社会，有“妻管严”背景的人仍不被大多数男人所仰视，即使许多女人对怕老婆的男人也嗤之以鼻。然而李大师却盛赞怕老婆的男人，认为怕老婆乃天经地义。

宋朝的陈季常，就是顶顶有名的怕老婆之人，为古来怕老婆男人中之最。河东狮子吼的故事作为佳话流传千古。苏东坡专门写诗赞他怕老婆的状态：“忽闻河东狮子吼，柱杖落手心茫然。”可算是，老婆一声吼，陈季常便灵魂无主，六神出窍。而这个陈季常却非等闲之辈，他是有名的高人逸士。那他在家里的地位如何呢？还是看苏东坡的描述吧：“环堵萧然，而妻子奴婢，皆有自得之意。”

刘备也是在怕老婆上有很高修为的人，东吴娶亲，新婚之夜就向孙夫人下跪了。后来被困在东吴，每遇着过不了的坎就在老婆面前痛苦流涕，而且常常下跪，无不逢凶化吉，遇难呈祥。在老婆的护送下，后来也安然地逃离了东吴。

隋文帝统一了南北朝，但在家里，却是最怕老婆的人。据记载，有一天，独孤皇后发怒了，隋文帝怕极了，在山中躲了两天。等大臣杨素等诸人把独孤皇后劝好了，才敢回家。“怕经”中说：他“怕妻如鼠，见敌如虎。”可见统一天下的隋文帝怕老婆真是天意使然。

隋末天下大乱，唐太宗扫灭群雄，平一海内，他的重要谋臣房玄龄也是一个最怕老婆的人，他因为常受夫人的压迫，苦恼不堪，无法解脱，忽然想到天子的威严，也许可以制服自己

的夫人，于是就向太宗皇帝诉苦，太宗说："你喊她来，等我处置她。"哪知等房夫人到了太宗面前，几句话就将皇帝说得哑口无言。太宗私下对房玄龄说："你的太太，我见了都怕她，你以后好好地服从她的命令就是了。"太宗能怕臣子的老婆，也算千古一绝，也说明太宗真不愧为一代开国明君。

东晋有名的宰相王导，在平定动乱中立有大功，在朝廷中的功劳最大，获得天子九锡之宠。有一天手执麈尾坐在朋友中间聊天，谈兴正浓时，有人忽然报道："夫人来了。"他连忙跳上犊车就跑，好不狼狈。

还有一个谢安，也是极惧内人之臣。苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，把苻坚杀得大败。史记载：谢安的太太，把周公制定的礼改了，拿来约束自己的丈夫，谢安在他夫人的名下，受过严格的训练，养成泰山崩于前而色不变的习惯，苻坚怎么能是他的敌手呢？

李宗吾总结古今怕老婆的历史，发现往往大人物怕老婆。由此推导出来怕老婆的哲学。

他说："君子做事，看上去没有痕迹，听不到声音。到了老婆的房间，恭恭敬敬地，不让坐就不敢坐，不让走就不敢走。妻子悲伤也跟着悲伤，妻子高兴也跟着高兴。对国家不忠不怕，对朋友不诚心不怕，上战场不勇敢不怕，但一举足不敢忘了妻子，一说话也不敢忘了妻子。想做好事，想到给妻子留个好名声，就去做。想做恶事，想到将使妻子蒙羞，就不要去做。妻子是丈夫终身的依靠。身体发肤，属于妻子，不敢伤坏，这是怕的开始。立身行世，扬名于世，让妻子也显贵，这是怕的结果。"

天下的丈夫们应该好好读读李宗吾的《厚黑学》。有"妻管严"的丈夫不必为自己的惧内感到见不得人，而应该自豪。没有"妻管严"毛病的丈夫们也不必沾沾自喜，应该反思一下自己立身行世的败笔是否与不怕老婆有关呢？

■ 立身行世面厚心黑二：见贤思齐，趋炎附势

遇到能主动赐教的厚黑高手是你的福份，如果遇到你非常佩服的厚黑高手，就果敢地积极投身到他的摩下，以收耳濡目染之利，不知不觉中你的功夫便会突飞猛进。

许多人对面厚心黑之人是“恨”、“爱”交加，既嫉妒又羡慕，往往采取敬而远之的态度。孰不知，厚黑教主李宗吾研究发现世人都有厚脸皮和黑心子，只不过并不是人人天生都知道使用而已。可以说，绝大多数人不知道如何使用自己的天生“宝器”，即使天资绝顶聪明的人，也不能够保证在任何时候和任何情况下都能使用得圆转自如。于是，李宗吾诚恳地告诫世人要善于向他人学习借鉴。欲成就一番事业，应该有一个善

于学习借鉴的心态，时刻不忘向身边的厚黑高手请教和模仿。遇到能主动赐教的厚黑高手是你的福份，如果遇到你非常佩服的厚黑高手，就果敢地积极投身于他的麾下，以收耳濡目染之利，不知不觉中你的功夫便会突飞猛进。

◎ 别人喜欢你才能让你靠

有些人的事业很成功，但他的能力很一般，根本看不出有什么过人之处。殊不知，正是他那始终挂在脸上的迷人微笑正是他的过人之处。

李宗吾认为，行使厚黑的最直接的办法就是让别人喜欢你。因为只有别人喜欢你，人家才能让你靠，你也才有机会行使厚黑。

有一个女孩子，脸型不对称，长着一双小眼睛，嘴巴很大，身材也不怎么样。要是在一般的女孩子看来，这样的外貌会使自己变得孤僻、忧郁、悲观失望，与人难以相处。但是当她意识到自己不能靠难看的容貌和身材赢得人们的欢心时，就开始在性格、脾气上下功夫，以致后来人们完全克服了自己身体上的缺陷，更没有任何心理障碍。谁都知道，她很自爱，也没有人因她的相貌而排斥她。当她与你说话时，你会为之倾倒，她身上会有一种说不清的东西在打动着你。这样的气质比美貌更吸引人，它是友好心境的自然流露。

这是一种真正的美，是来自内心深处的美，不像那些流于表面的美，稍一经岁月，就只剩这种自然流露出来的亲和力的真正价值无法计算。

有一位替罗斯福作传的人说："罗斯福是人人见了便喜欢的，他的语言是抒情式的、不太准确的、直白的，但是非常滑稽、幽默、引人发笑。他很容易与别人相处。"

罗斯福从西部演说回来后，在华盛顿和威廉·麦金利在一起相处了一个早晨。当天晚上，他和裁判官罗斯说：

“今天早晨我和麦金利谈了两个钟头。我相信他非常喜欢我。”

罗斯回答说，“你确实有一种魔力，便是你无论对什么人，只要谈5分钟的话，没有不使他喜欢你的。”

罗斯福带着疑惑的神气，面带微笑地说，“的确，我相信凡是和我谈了5分钟话的人，我也没有不喜欢他的。”

这个近代最可爱的人所说的这句话，可以说是道出了一个人可爱的根本秘诀。如果你想在私人方面引人喜爱，你首先必须去真心地喜欢别人。

某次有一个牙医愤愤不平地说，在同一城市，有一个比他年轻的牙医，医术不及他好，反而能得到一切有钱的客户，得到许多人的信任。那个年轻人的生意竟然超过了他，虽然他的诊所要比年轻人的手术好些，价钱公道些。

他接着说，他的对手总是和那些老太太们谈论足球、电影，以及一些无聊的话，而他则和他的顾客们谈论牙科的理论，以及填补牙洞最有效的方法。他曾听见人说，一个人既然跑到牙医这里来诊治牙齿，诊牙便是这个人所最注意的事，因此他便应当和他谈论牙科，以显示自己的能耐。他就照这话认真地去做，但是却并没有得到好结果。为什么这个青年牙医把他的生意都抢走了呢？

真正的原因是，这个年轻的牙医，能真心地喜欢他的病人。他喜欢他们的个性，他对他们每个人感兴趣，而不是只对他们牙齿上的洞感兴趣。但是年老的医生，却不喜欢他的病人的，除了他们腐坏的牙齿之外，他对于他们毫不关心，这样不知不觉地，作为对年老医生冷淡他们的回答，病人们也对这个医生很冷淡。而年轻的医生却鼓励病人谈话，甚至有时他会放下工作来和他们交谈。而年老的医生却要求病人安静，这样他才好工作。他说：“当一个人喋喋不休的时候，是不好去替他填补牙齿的。”

但是在病人方面，却觉得这个年轻医生非常可爱，而认为

这个年老的医生是一个“讨厌的家伙”。

这个年老的医生不过是千万人中的一个，他具有一种根本错误的思想，那就是以为表现自己的个性，只要从衣服、礼貌、学识或才干方面改进就够了。当然，这些地方都是不可或缺的——然而却要你能用得恰当。假如你用它们来炫耀自己，使别人忌妒或不舒服，那么你个人的可爱反被它们损伤了。

那么，那个失败的牙医该如何改变这种状况呢？解救的办法是：“无论有什么病人到你诊所来，或与你有其他接触时，你应当设法使他从这次的接洽得到一种快乐。如果有病人写信给你，你应当给予充满情趣的答复，以致他接得你的信便会喜欢你。如果他打电话给你，你应当设法使他在挂电话时，使他对你的诊所有一种亲切的感觉——即算他是和你下面的一个女职员谈话。如果你补牙时免不了使他疼痛，也要使他觉得你已经尽量做得小心了，他也就会还是喜欢你。使他相信你手术的无可挑剔，更重要的是要使他因这次的接触得到快乐。”

这名医生采用了这个法则之后，他的生意很快就好起来了。

如果你能喜欢别人，你的行动让别人感受到愉快，就说明你养成了一种可爱的特性。

要使自己变得更可爱的秘诀，在于你喜欢别人的能力如何。

你要养成一种可爱的性格，就要多与人交往。你不能一个人过着孤独的生活，还要别人来喜欢你。

你要喜欢别人，就要去仔细地研究他们、观察他们，对于他们的兴趣、嗜好、希望、惧怕等等，都要了如指掌，而且你对于这些东西都应当表现出很重视的样子。

◎ 凭一张“空头支票”竟得宠的刘邦

攀附权贵，有两方面的好处：一方面可以把自己从低处拉到高处去，这样做既可省力，还可省时，另一方面，可以提供强有力的保护伞，但是需要厚脸皮作后盾，不怕别人的异样目光和种种猜测。

婚姻可以作为一种政治手段，来谋求两家的同富贵、共繁荣。在封建社会，稍稍有头有脸的人家，都讲究“门当户对”，把婚姻作为一种扩大势力的手段。生活在等级社会里，尤其是生活在下层社会的刘邦，对于这样的手段当然也心知肚明，所以他时刻都在寻找这样的机会。

对于早婚的封建社会来说，刘邦结婚很晚。大约在他30岁时，即秦始皇二十九年，进入壮年阶段的刘邦，已经把他在沛县的关系网编织得像模像样了。因萧何的推荐，刘邦“试为吏，为泗水亭长”。而在秦代，作为一种政权机构，“亭”的最主要社会职能有两个：一是作为政府部门公干时经由的驿站，即过往官员歇脚的招待所，要为过往的官吏们提供食宿等方便，因而亭长的主要任务就是迎请接送这些过往官吏；二是相当于今日的公安派出所，要维护管辖范围内的治安。尽管位卑职微，但对刘邦来说，总算挤进了官吏序列，算得上稍稍出人头地了。此时的刘邦生理和心理各方面都趋于成熟，长得仪表堂堂，高鼻梁，宽额头，再加上一副美丽的胡须，倒也显得气宇轩昂。

沛县县令有个好朋友名叫吕公，因在家乡结了仇，为逃避报复，带着全家来到沛县投靠县令。沛县衙内的官吏和社会名流，听说县令来了贵客，借以讨好、巴结县令而纷纷赶来祝贺。

县令让助手萧何主持操办收受钱财、举办宴会、接待来宾等事宜。因为前来送贺礼的人太多，主办宴会的堂屋又不算太大，一时挤进这么多人，显得有些吃紧，萧何只好安排贺钱超过一千贯的人，坐在堂内，一千贯以下的在堂外就座。

刘邦自然不愿放弃这一巴结县令的良机，但他又实在出不起钱，再加上他和县衙的这帮官吏已混得很熟，或许认为他们不会因自己交不起钱就将他拒之门外。所以，刘邦在听到萧何的宣布后，不动声色，迈步上前，拿起墨笔就在礼单上写了“贺万钱”三字。就是说，他的礼金是一万钱，实际上，他当时是一文不名。

吕公听后大吃一惊，以为来了贵客，亲自到门口迎接，将刘邦引到堂内。刘邦也不客气，径直坐在上座。刘邦的这番举

动，首先得罪了荐他去当亭长的萧何，他当时就对人说："刘邦爱吹牛、说大话的毛病啥时都改不掉，现在又来了。"大家对刘邦虽有微词，但那位吕公却会些相术，一见刘邦就觉得相貌不凡，因此，并不真的计较他是否真能拿出来一万钱，反而对刘邦十分敬重。

在酒宴上，人们谈兴又起，围绕着刘邦的"贺万钱"，有人想起了那些关于刘邦非同凡人的传说，于是交头接耳，议论不止。

在席间窃窃的议论中，刘邦自觉春风得意，自视很高，给吕公以鹤立鸡群的印象。而众人在他的气势之下自然显得有些委顿。刘邦见形势对自己有利，再加上有备而来，便公开说明自己的不同之处，从"龙种"说到"龙颜"，一时说得四周的人惊疑不定。刘邦见大伙不太相信自己，仗着酒兴，一下子拉起裤管，向四下里展示自己腿上的七十二颗黑痣，并得意地问大家："你们知道吗？这可是赤帝的标志啊！"众人见状，皆疑为神人。

这一切，自然都是刘邦表演给吕公看的，刘邦原本希望能够结交到吕公这样与县令有亲密关系的贵人，以后能够替自己说上话，以便在仕途上有一个更加有力的后盾，没想到吕公看了这一切之后，却另有打算，使刘邦种豆得瓜。

酒宴快要结束时，吕公示意刘邦酒宴后留下来，刘邦当然不肯放过这个机会了。酒宴结束后，吕公和刘邦单独交谈，越交谈吕公越认为刘邦是一个不可多得的人才。吕公说："我从小钻研相术，观察不少人，但从没有遇到你这样有尊贵相貌者。希你好生努力，前程无可限量。如你不弃，我有一女儿，愿意嫁你为妻。"

真是踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。已年届而立的刘邦大龄未娶，听后自然大喜过望，岂有不愿意的道理？自然是满口称谢，应声连连。然而事有不料，吕公将决定告诉了夫人，夫人认为荒唐，生气地对他说："你一直认为女儿与众不同，是个富贵相，一心要让她嫁个贵人。县令主动求婚，你还没答应，怎么稀里糊涂把女儿嫁给那个无赖呢？"

吕公见无法解释，就专断地对夫人说："妇道人家，哪里懂得其中的许多！"不顾夫人的反对，毅然把女儿嫁给了刘邦。

其实，吕公之所以作出这样的决定，并不是一时的冲动，也肯定不是因为刘邦夸口的万钱。作为一个有眼光的富绅，他自然要为自己女儿的幸福考虑。谁也能看得出来，刘邦一个穷小子，甭说万钱，就是千钱也不能很爽利地拿出来，吕公自然不会犯这个低级错误。而不难想到，吕公所看中的也决不仅仅因为刘邦的相貌好。

吕公富有资财，但初来乍到，又兼之命案在身，虽说有了沛县县令的庇护，但是对于沛县县令来说，秦朝的法律苛刻，说不准什么时候就会吃了官司。官员更迭，世事无常，即使是县令也不例外。如果贸然答应县令的求亲，那么官员更迭之后，下一任的官员是什么样就不好说了，到时候自己无权无势，又没有什么人可以依靠，如果再被继任者翻出了负案的老底，肯定会被欺凌或要挟，甚至送了老命也未可知。

但是对于刘邦就不一样了，且不说笼罩在刘邦头上的层层的光环，仅仅刘邦在酒宴上所表现出来的从容大度、不卑不亢，足以可见刘邦终非池中之物，更何况刘邦能够在县令为自己筹备的酒会上如此表现，而其他的人不加阻止，自然有着一定的势力。吕公初到此处，虽然不张扬，但也会暗中打听在沛县有什么样的人物，刘邦的名字吕公肯定也会听说过。因此也会了解刘邦在沛县具有了一定的政治影响，却又无业无钱。把女儿嫁给这样的人，即使继任者来了之后，也不会不顾虑到刘邦的影响。而在另一方面，相术之说尽管未必可信，但一个人懦弱或凌锐，总可以看得出来。一个人的内在气质、精神状态、健康状况，自然会通过他的神情、言语、动作表现出来，作为社会阅历比较丰富的吕公不会目不识丁。

刚刚做上官吏的刘邦本意是结交一个重量级的后盾，但没想到吕公竟会将女儿下嫁给自己。意外的收获，大大提高了刘邦在当地社会的声望和知名度，使其成为风云人物。这是刘邦的大厚之举在婚姻关系上发挥的特殊威力！

■ 立身行世面厚心黑三：去伪存真，百炼成金

——面厚心黑虽是天生的，但在人的成长过程中却会受到传统观念的影响，被蒙许多亮丽的外衣，将一个人变得经不起风吹雨打。

刚走进社会的年轻人，最怕的事就是所谓“丢面子”的事。近年大学生因学习成绩不好或爱情受挫等“丢面子”的事而自杀的越来越多。如果这些年轻人能主动请教一下厚黑学，断不会发生此类的悲剧。面厚心黑虽是天生的，但在人的成长过程中却会受到传统观念的影响，被蒙上许多亮丽的外衣，将一个人变得经不起风吹雨打。若想达到“任尔东西南北风”的境界，就必须恢复厚黑的本来面目，即按照厚黑学的方法，在厚的功夫上不断地磨练增厚，在黑的功夫上不断地洗去讲因果，讲理学，讲仁义道德等束缚自己的“外皮”，展出黑的本色。

◎ 别趾高气扬，总有一天我要超过你

当个人处在社会的低层时，应如何应对别人的轻侮，开创

自己的新生活呢？吴士宏的决心就是：别趾高气扬，总有一天我要超过你！

当然，一个人生下来时面皮很薄，需要慢慢磨练，才会渐渐加厚；心是黑的，被那些讲因果，讲理学的人用一些仁义道德蒙在上面，才不显得黑。因此，要不受世俗的摆布，寻求自己独立的人生和事业天地，他就应该深刻领会李宗吾先生的教诲，冲破旧传统观念的束缚，勇敢面对自己的本性，追求自己辉煌的人生。李宗吾曰："盖欲学者于此，反求诸身而自得之，以去夫外诱之仁义，而充其本然之厚黑。"积极进行厚黑功夫的锤炼，不断加厚面皮，洗涤心肠。人的厚黑就像手足的茧疤，是越磨越厚；沾了泥土尘埃的煤炭，是越洗越黑。

吴士宏曾任IBM（中国）公司的总经理，其风光和荣耀令人瞩目。那她当初又是怎样进入IBM公司，又是如何成功的呢？

20世纪80年代初，吴士宏还是一名普普通通的护士。1985年，她决定到IBM去应聘。当时，IBM的招聘地点在长城饭店，这是一个五星级的饭店——那个时候的五星级饭店可不像今天这样没有"地位"，因为现在的五星级饭店多了。试想，当年的吴士宏，一个连温饱都还没有完全解决的护士，来到长城饭店这样的五星级饭店门口，心情会怎么样？

她回忆说，在长城饭店门口，自己足足徘徊了五分钟，呆呆地看着那些各种肤色的人如何从容地迈上台阶，如何一点也不生疏地走进去，就这样简简单单地进入另一个世界。她之所以徘徊了五分钟不敢进去，就是因为她的内心深处无法丈量自己与这道门之间的距离。

经过一番思考，她最后当然进去了，否则就没有今天的吴士宏了。她是怎样突破这个障碍的呢？她就是凭着一台收音机，花一年半时间学完了许国璋英语三年的课程，就是凭着这个经历，自己也应该进去，不就是为了这一天吗？

吴士宏鼓足了勇气，迈着稳健的步伐，穿过威严的旋转门

和内心的召唤，走进了世界最大的信息产业公司 IBM 公司的北京办事处。她的确是个人才，顺利地通过了两轮笔试和一轮口试，最后到了主考官面前，眼看就要大功告成了。

俗话说：阎王好见，小鬼难缠。现在已经见到了阎王，她好像什么也不怕了。

主考官没有提什么难的问题，只是随口问："你会不会打字？"

吴士宏本来不会打字，但是本能告诉她，到了这个地步，还有什么不会呢？

她点点头，只说了一个字："会！"

"一分钟可以打多少个字？"

"您的要求是多少？"

"每分钟 120 字。"

吴士宏不经意的环视了一下四周，考场里没有发现一台打字机，马上就回答："没问题！"

主考官说："好，下次录取时再加试打字！"

她就这样过五关斩六将，顺利地通过了主考官的眼睛。

实际上，吴士宏从来没有摸过打字机。面试结束，她就飞快地跑去找一个朋友借 170 元钱买了一台打字机，然后没日没夜地练了一个星期，居然达到专业打字员的水平。

吴士宏被录取了，IBM 公司"忘记"考她的打字水平了。而这 170 元钱，她好几个月才还清。

吴士宏成了这家世界著名企业的一名普通员工，可是她扮演的不是白领，而是一位卑微的角色，主要工作是泡茶倒水，打扫卫生，用她自己的话说，"完全是脑袋以下的肢体劳动"。她为此感到很自卑，她把可以触摸传真机作为一种奢望，她所感到的安慰就是自己能够在一个可以解决温饱问题而又安全的地方做事。

可是作为一位服务人员，这种心理平衡很快就被打破了。

一天，吴士宏推着平板车买办公用品回来，门卫把她拦在

大门口，故意要检查外企工作证。她没有外企工作证，于是在大门口僵持了起来，进进出出的人就像看大街上耍猴的那样，个个都投来一种异样的目光。作为一位女性，吴士宏的内心充满了屈辱，充满了无奈，可是她知道这份工作来得不容易，没有发泄出来，只是用内心咬着牙齿说："我不能这样下去！"

这是第一件事情，还有一件事情在她的内心深处留下很深的印象。

有个女职员，来自香港，资格很老，动不动就喜欢指使人给她办事，吴士宏就是她的主要指使对象。

一天，这位女士叫着吴士宏的英语名字说："Juliet，如果你想喝咖啡就请告诉我！"

吴士宏丈二和尚——摸不着头，不知这位自以为是的女人说什么。

这位女人说："如果你喝我的咖啡，每次都请你把杯子的盖子盖好了。"

吴士宏本来是一个很会忍气吞声的人，这次女性的温柔全都不见了，因为她认为那女人把自己当成偷喝咖啡的小毛贼，是一种人格上的侮辱。她顿时浑身颤栗，就像一头愤怒的狮子，把埋在内心的满腔怒火全部发泄了出来。

吴士宏想：有朝一日，我要去管公司里的任何一个人，不管他是外国人还是香港人！

甘愿自卑，就只能沉沦下去；不肯自卑，就会产生无穷的推动力。吴士宏每天除了工作时间就是学习，就是寻找着自己的最佳出路。

最终，与吴士宏一起进入 IBM 公司的，她第一个做了业务代表；她第一批成为本土的经理；她成为第一批赴美国本部进行战略研究的人；她第一个成为 IBM 华南地区总经理，并且还登上了 IBM（中国）公司总经理的宝座。

吴士宏为什么成功，我们不知道；我们只知道她从来没有真正害怕过什么东西，即使不会的东西也是这样。

李宗吾认为：厚黑学博大精深，有志此道者，必须专心致志，学过一年，才能应用，学过三年，才能大志。故宗吾曰："厚黑之道，高矣善矣？宜若登天然，而未尝不可几及也。譬如行远，必自迩，譬如登高，必自卑；身不厚黑，不能行于妻子，使人不以厚黑，不能行于妻子。""厚黑之道，易而难。夫妇之愚，可以与知焉；及其至也，虽曹、刘亦有所不知焉。夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹、刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾，而况于世人乎！""苟有学厚黑者，期月而已可也，三年有成。"他认为，学习厚黑学这门学问，就像学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅仅学得一两手，或者拜了拳师的门，也学得一两手，就想出手伸脚地打人，哪有不遭人痛打的呢？项羽能坑降卒二十万，其心有多黑可想而知了，但终究还是欠火候，最后落得自刎身亡的惨败下场。吕后私通审食其，刘邦佯装不知，后人非常惊叹他的大度。面皮厚到这种程度，还不算至极，当他面对韩信求封齐王的信时，也禁不住大骂，若非他人从旁指点，几乎失败。因此，如果仅仅听见"厚黑"二字就想去实行，那将是越厚黑越失败。就像种庄稼一样，只有成熟了才能有价值，如果不熟，还不如莠稗有用。要想学习和运用厚黑以取得大成就，必须精通厚黑术。

厚黑讲求实效，不到火候绝不能张扬。厚字的表现之一就是忍字，要善于隐忍自己的意图，冷眼观人察人，静待时机成熟。一旦时机到了，便要果断出手，决不能心慈手软。

◎ 由不满为实现目标的旅程就是厚黑进阶的过程

《厚黑学》认为，行厚黑者不可满足于现状。有志向者才能不断锻炼自己的厚黑功夫。志向因不满而来，厚黑是行动的两条拐杖，是实现目标的保证。生活，对于那些有追求、有目的的人来说，总是为他们留着出路的。如果一个人有奋斗的目

标、有努力的对象，就知道他自己是要向着什么方向前进的，就能发挥厚黑本性。他们比起那些终日游荡不定，不知自己要去往何处的人来说，会有成就得多。

没有奋斗的目标，就不能有迅速的进步，就不能施展厚黑之术。纽约国立化学所的副总经理 P. H. 约翰斯顿先生曾这样说过："如果你不知道你要去向何方，便不会取得什么惊世骇俗的成就。"

只有那些知道自己需要什么，知道从他当下所处的位置到达他所向往的地位要经过一些什么样的路程，付出怎样的代价，而且不容易自满的人，才能成就一番大的事业。

那么，一个人怎样才能知道他自己真正所需要的是什么呢，怎样运用厚黑实现自己的需要呢？那些大人物的伟大志向和厚黑功夫，也不是生来就有的。他们是综合自己的许多经验，以及一些别人因忽视和眼界所限，尚未能看到的东西，造就而来的。这些伟大的志向是因为他不满足于现状，经过审慎思考而觉悟到的。

不满是善于行厚黑的人的普遍表现。一个人如果满足于现状，或是没有勇气去追求心里企望的东西，是绝不会舍弃面子，忍受失败，违逆世俗的目光的。伟人和平庸者最大的区别，即在于此。

平庸的人即使偶尔有了点不满，也只知道呆坐着去呻吟和埋怨。抱怨自己的境遇不佳，不知运用厚黑去满足自己的欲望。伟人则会脚踏实地，循着厚黑大师指引的方向，努力改变自己面对的环境。

诺思克利夫爵士专找那些不满足于现状的人。

新闻界的"拿破仑"、《伦敦泰晤士报》的大老板诺思克利夫爵士，最初在他自己每月只能拿到 80 元的时候，对自己的处境非常不满。后来，《伦敦晚报》和《每日邮报》皆为他所有的时候，他还是感到不满足。直到他得到了《伦敦泰晤士报》之后，他才觉得满足。林肯曾这样评价过《伦敦泰晤

士报》，他说：除了密西西比河之外，《伦敦泰晤士报》是世界上最强有力的一件东西。

就算成了《伦敦泰晤士报》的大老板，实际上，诺思克利夫爵士还是不肯善罢甘休。他要利用《伦敦泰晤士报》所给予他的力量，暴露官僚政府的腐败，打倒了几个内阁，推翻或拥护了几个内阁总理（亚斯查尔斯和路易乔治），而且不顾一切地攻击昏迷不醒的政府。由于他的这种大胆的努力，提高了不少国家机关的办事效率，在某种程度上还改革了整个英国政府的制度。”

他对于那些自我满足的人，是很反感的。

有一次，他在一个他从未见过的助理编辑的办公桌前停了下来，和那个助理编辑聊了起来：“你到这里来有多久了?”

“将近三个月了。“那个助理答道。

“你觉得怎么样？你喜欢你的工作吗？对我们的办事程序熟悉了吗?

“我很喜欢我现在的工作。”

“你现在的薪水是多少?”

“一星期 5 英镑?”

“你对现在的状况满意吗?”

“很满意，谢谢你。”

“啊，但是，你要知道，我可不希望我的职员，一星期 5 英镑，就觉得很满足了。”

世界上真不知道有多少人一辈子都一无所成，原因就是因为他们害怕经受挫折，太看重自己的面子！找到了一份稳定的工作，终其一生就拿那么一点点薪水，每天总是做着同样的事情，一直到退休后已。而他们竟以为人的一生所能获得的东西也就只能这么多了。

当然，不满足是痛苦的，是需要承担风险的，需要艰辛和失败的，为着要避免这一点因不满足而伴随的痛苦，许多人急于为自己寻找一个“舒适的”安乐窝，收回了自己向前看的

目光，不给自己一点压力或责任。

知足可以作为别的动物的目标，但是对人而言，切不可知足，把自己一生的追求仅仅局限在这一狭窄的范围内。牛和猪有主人的看护和充足的粮食，便会心满意足了。但是人却不应该这样。为了不满足的感觉，我们就应当明白，要想有所成就，我们就应当在某些方面改变我们自己。

以前的大人物并不怕承认自己是有缺点的。他们会激励自己不断努力。

“现在的自己永远是有待完成的”，格斯特的这句话说的便是这个意思。格斯特经常在报纸上发表诗作，是深受全世界读者喜爱的一个诗人。他之所以会成功，很大一部分原因就是他能常常向上望着他理想中的自我，而不满足于当下的自我。

要求自己上进的第一步，是要让自己切不可满足于停留在现有的位置上。不满于现状的感觉可以帮助你在厚黑功夫上不停地磨练下去。

但是你也应该明白，仅仅是不满足还不够。有了改变的心愿，却没有明确的目标也是无济于事的。你必须决定你要往哪里去，怎么去。那么，这一点要怎样才能办得到呢？看看考尔比的行动就明白了。

考尔比要爬上最高的梯子。

“我从楼梯的最低一阶尽力往上看，想看看最高的到底有多高。”这是美国五大湖上的运输大王考尔比在刚刚步入社会时所说的一句话。

当时，他一无所有，而他所希望的事业又那样高远，那么，他是怎样实现自己的理想的呢？确实，他刚刚进入社会时非常的穷困。最开始，他在纽约闯荡了一段时间，接着又到了克利夫兰，后来，在湖滨南密执安铁路公司找到了一个做书记员的工作。

但是，他工作了一段时间后，当他再“朝上望”的时候，他觉得自己待在这里的梯子太矮了，他一望就望到底。他觉

得，这个工作除了单调的机械劳动之外，对自己的才能没有什么大的发展，没有什么更远大的前途。

他觉得矮梯子并不一定就安稳，坐在一个矮梯子的头顶上，说不定还容易跌倒些，不如爬上一个看不见顶的梯子，一心只是往上爬。

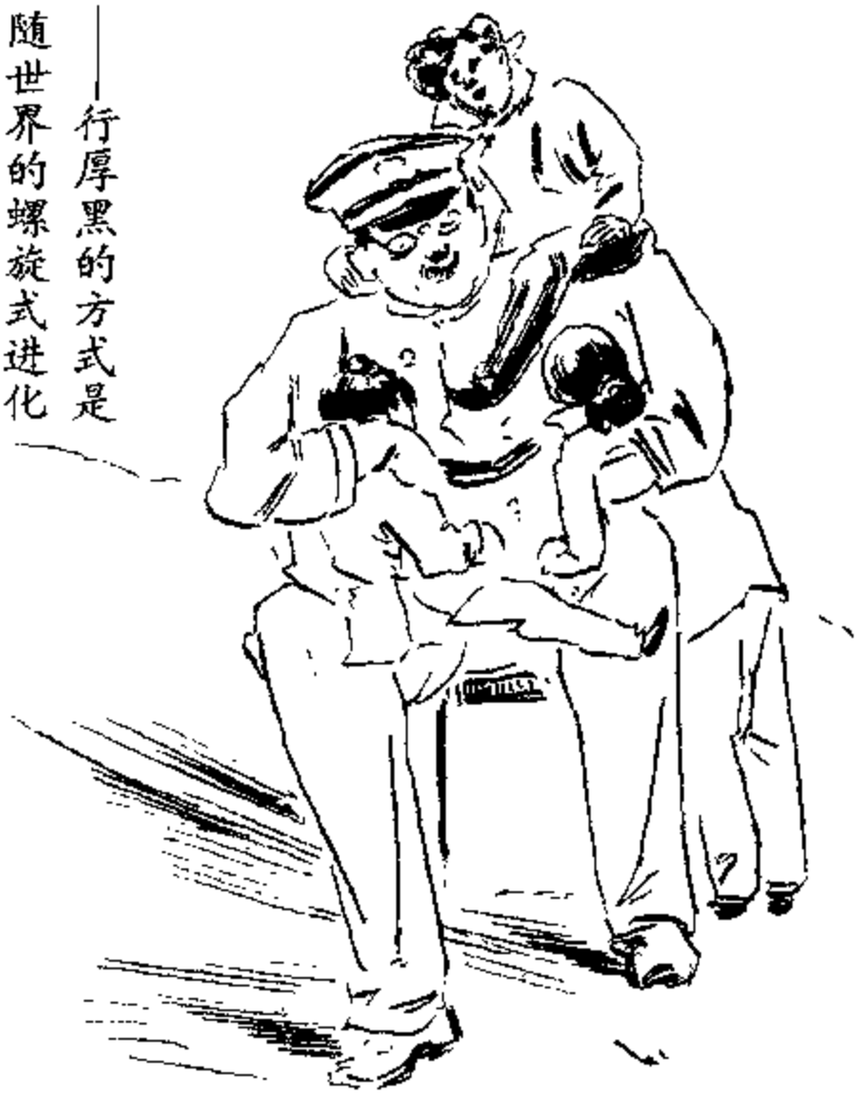
于是，他辞了这份工作，不久就另外在海·约翰上校的手下谋得了一个位置。海·约翰后来担任过国务卿和美国驻莫大使。考尔比当时在他身边工作时就已想到会有现在的结果，水手没有做成，而每时每刻与美国最完美的一个理想人物保持着亲密接触（指海·约翰上校），“他成了我塑造自己各个方面的偶像。”

考尔比知道，假如他时常同一个小人物相处，自己是绝对不会有很大的发展的。于是他选择了去接近一个大人物，然后把这个人作为他自己所要学习的楷模。他选定了海·约翰，便为自己树立了一个榜样——他知道自己将来想做一个什么样的人了。

厚黑是无止境的。一个人的厚黑程度与他的人生最后的大目标是一致的，与最初的现实总是距离很远的，最初恐怕只能隐约地看见。最高的目标可以是模糊的，而厚黑的终点永远看不见。即使目标实现了，还不能停止行厚黑。但是，人生的目标却是一个人磨练厚黑的根本动力。没有追求的人决不会使用自己的厚黑功夫，更别说是主动磨练，以使其不断增厚增黑了。欲成厚黑大家，首先得有一个远大的人生目标作导引，得爬上一个最高的梯子。

■ 立身行世面厚心黑四：顺时应势，见异思迁

——行厚黑的方式是随世界的螺旋式进化而进化的，不同的时期，要有不同的手段；面对不同的人要有不同的办法。



李宗吾告诉我们，人们的性情都是不同的，一个人身处的世界也是瞬息万变，不断发展的，行走于此间的人们，都不可能用一种眼光来察探一切，用一种思维来权衡各种利害，用一种办法谋尽所有关系。因地制宜，因人制宜，入乡随俗，等等说法，面厚心黑正是厚黑教主李宗吾告诉我们立身行世的基本规则。行厚黑也需要同样的眼界、思维和手段。李宗吾认为，人们行厚黑的方式是随世界的螺旋式进化而进化的。不同的时期，要有不同的手段；在不同的地方，要用与之相适应的方

式，要随环境的变化灵活调整对策；面对不同的人要有不同的办法，即使同一个人在不同的人生阶段也要有适宜的思路。万万不可有简单、拘泥、僵化和单纯的想法。

◎ 说奉承话也要随机而变

李宗吾认为，厚黑学不是死的教条，是需要变化的。用一成不变的方式行世是不可能获得大的成功的，应该根据对象、时间、环境的不同采用不同的手段。

在人际交往中，“拍马”、“奉承”或“恭维”的办法使用率最高，效果最好，但是也得根据对象和环境的变化采取不同的战术。这些办法的使用都是为了达到某种目的而对上司或有某种权力的人讨好，说软话，以博得对方的高兴，达成自己的愿望，这是典型的面厚术。但是，如果说得不对，尤其是触到了心病，即使再好的旧友，也可能成为冤家对头。

朱元璋出身低微，曾经穷得讨过饭，与一些穷朋友在长满芦花的野地里餐风露宿，用瓦罐煨煮偷盗的东西吃，大家在争抢中将瓦罐打破，汤汤水水往往撒满一地，但瓦罐里煮熟的青皮黄豆一粒也没跑了，全被捉住吃了……那偷来的红辣椒像红孩儿一样可爱，与同样是偷来的各类菜蔬煮在一起，填饱了乞儿们的肚腹，个个吃得肚子滚圆……这些事自然是尽人皆知的事情，按说根本算不得什么隐私。但是自从他当上了皇帝之后，他的寒微出身便成了他的“短处”，“短处”和“隐私”一样是碰不得的东西，碰他这些东西就犹如揭了他的短，这是比挖他的祖坟还更令他恼火的事情。

朱元璋的一个少年时代的游姓“乞讨”伙伴以“家乡故友”身份拜见朱元璋说：“我主万岁，当年微臣随驾扫荡芦州府，打破罐州城，汤元帅在逃，豆将军被捉，红孩儿当关，蔡将军为主，杜府得满足，永世享太平，万岁爷齐天福份，万寿无疆！”

听，说得多么冠冕堂皇，哪个外人也听不明白游某所说的是什么含意？可是当事人朱元璋一听就已全然明白。朱元璋高兴异常，立刻封这位游姓乞伴做了御厨总管，当起了料理皇室饮食的大官。

这消息被另一个姓固的儿时乞儿伙伴知道了，他见到朱元璋就直通通地把当时的事实说了出来，他说："皇上万岁万岁万万岁！皇上可能不记得我了，我就是那次在芦花荡里偷了毛豆子和辣椒煮来吃的那个固伢子，我们没有偷到锅，只偷到一个瓦罐，就用瓦罐煮东西吃。结果你性子最急，争抢豆子把瓦罐都打烂了，汤水撒了一地，只抓了毛豆子在手里吃。你还捡了几个红辣椒下青菜，吃得有滋有味啊！皇上当不会忘记儿童时的穷朋友吧……"

朱元璋恼怒异常，打断话说："够了！谁听你的一派胡言，推出去斩了！推出去斩了！"

朱元璋在儿时有个最要好的朋友，名字叫做方不圆。听说朱元璋做了皇帝，也想去向他要个一官半职的，以便风光一回。他跑到京城里对朱元璋先就大大地奉承了一番，说："皇上，草民听说皇恩大如天，泽被天下亿万黎庶，来京之后一看果然不差。人都说，背靠大树好乘凉，草民叩请皇上给个一官半职，让草民有一碗饭吃就行。草民深信皇上不会让一个儿时朋友失望。"

朱元璋其实已经认出这个儿时好友方不圆了，却故意惊诧问道："你是谁呀？"

方不圆说："皇上怎么不记得了，我是方不圆啊，咱俩从小在凤阳一起长大，从小就光着屁股在一块玩，你干了坏事全由我替你挨打。有一次我两个偷了一个农家豆子，背着大人用破瓦罐煮来吃。豆子还没煮熟，你就要拿来吃，我不肯，你就抢，结果破瓦罐被打烂了，豆子撒满了一地。被偷了豆子的人家发现追来打人，你比我小飞快跑开了。我比你大只好站下来等别人捉着打了一顿。怎么，皇上如今一点也不记得这件事情

了么?”

方不圆把这儿时的恶作剧说得十分详尽具体，心想这定然能够得到朱元璋的封赏。谁知这便犯了“为尊者讳”的大忌，当众揭朱元璋儿时的“短”，于是朱元璋龙颜大怒，吼道：

“大胆刁民，竟敢编了故事来骗朕，朕儿时哪有这些不光彩的事情？来人啦，推出去斩了!”

方不圆喊着朱元璋的儿时小名，破口骂道：“朱老四，你耍什么威风，别看你现在成了皇帝，你从小当混混当乞丐当和尚的事情别想瞒过世人，你不过是个流氓皇帝……”再也骂不得了，刽子手已奉朱元璋的圣命将方不圆的嘴巴塞住了。没过多久，方不圆便被腰斩弃市于京城街头。

这个只“方”不“圆”的人之所以丧命，就是他不懂得随机应变，不懂“为尊者讳”的道理的缘故；他本以为细数朱元璋儿时趣事就可以得到朱元璋的理解和同情，殊不知这正好揭了朱元璋的“短”，使朱元璋龙颜震怒而斩了他。

由此可见，尽管是“吹捧”，“套近乎”，如果不看面前的对象，不根据对象的变化灵活调整说话的方式，即使过去再好的朋友，也会翻脸的。

◎ 思虑过密也会成漏洞

“周瑜打黄盖”、“王佐断臂”的故事是大家都比较熟悉的。苦肉计是一种比较残酷的计谋，目的是为了打入对方阵营，骗取敌人的信任，从事间谍或瓦解活动，折磨的不仅是施计者的肉体，而且对其精神方面的要求很高，必须要有临危不乱，随机应变的能力。为了计谋成功，需要施计者精心安排和逼真表演，关键是要把握对手的心理等情况，根据对手的情况设计各个环节，以免“露馅”，“偷鸡不成反蚀把米”。因为在这方面，有惨痛的历史教训。

实施“苦肉计”最多的是南北朝时代，其纪年在公元420

年至589年之间，时间跨度有170年之久。当时是晋朝刚刚灭亡，各地群雄并起，谁也统一不了中国，先先后后有南朝四国、北朝五国共九个政权你征我战，你争我夺，都想成为统一中华的大国，于是彼此之间什么计策都使了出来，其中当然不乏“苦肉计”，当中就有因使计过分而出现惨剧的事情。

事情首先应从东晋末年南朝宋国的宋武帝刘裕谈起。刘裕是汉高祖刘邦的弟弟楚元王刘交的后裔，生于晋哀帝司马丕兴宁元年（公元363年）。哀帝司马丕是东晋十一位皇帝的最中间一位，无论顺数倒数，他都是第六位皇帝，但这时已现出了晋代末年的腐朽颓败迹象，事实上，在哀帝司马丕之后的东晋五个皇帝，总共才有53年，平均每个皇帝才十年多一点。

等到刘裕为东晋王朝建立了战功，得升迁为建武将军，担任下邳太守时，已经到东晋倒数第二个皇帝司马德宗的元兴年代，此时为公元403年，刘裕也已经41岁了。

这时候，东晋已更衰败不堪，安帝司马德宗分封了一个功臣战将桓玄为楚王，桓玄就于该年篡位称帝，新登帝位的桓玄把东晋安帝司马德宗遣送到了寻阳（今湖北黄梅），自己却鸠占鹊巢，在东晋的首都建康（南京）当起了皇帝。刘裕身为建武将军，随桓玄的堂兄桓修去建康拜见了桓玄，桓玄看刘裕龙形虎步，器宇不凡，非是久居人下之人，于是对他颇有警惕。但因为要扫荡中原，非凭借刘裕的实力不可，便想叫他当征讨将军去扫荡中原各地。但桓玄又不放心刘裕，害怕将来刘裕会谋杀自己。于是决定派自己的心腹干将，武功圣手归安去谋刺刘裕。为了达到使归安能当刘裕贴身侍卫的目的，使出了“苦肉计”。

为了使这“苦肉计”显得更逼真，桓玄与归安共同设计，付诸实施。

先是，桓玄以新任皇帝之名分颁发诏书，数说东晋如何如何腐败，安帝司马德宗是个先天性傻子，从小到大，嘴不能说话，智力低劣到连天冷天热也分不清，要这样一个废物来当皇

帝能有什么作为，所以我把他废掉遣送外地，由我自己来登基，我将建立一个国富民安的国度，暂时沿用旧时的晋代国名，将来取个什么好的新国名将听取大家的意见。

总之，桓玄的诏书说得头头是道。偏是归安破口大骂桓玄“背信弃义”，“恩将仇报”，说桓玄受楚王于东晋，篡位称帝是叛国行为云云。

桓玄勃然大怒，命令给归安动以墨刑。墨刑是最惨烈残酷的刑法之一，便是在其额头用火刺字，再在字中点上黑墨，故称墨刑。

归安受这墨刑之后，额头上顶着一个黑色的“刑”字来到刘裕跟前，哭诉道：“刘将军，你看，这就是桓玄留给我的耻辱的印记……”接着就把事情的来龙去脉详详细细一讲，最后哀求道：“刘将军，我这个样于也没法见人，就请刘将军收留在身边做个随身侍卫吧。我这人其他本事可能没有，但我的忠心可鉴。有我随侍刘将军身侧，可保刘将军永无危险。”

刘裕心里说：“这个归安是谁？我怎么过去从来没听过这个名字？该不会是桓玄在这里施用‘苦肉计’，派归安来行刺我吧？”

当然这几句话他没有说出口来，但他心里一旦有了这个警惕就把事情的来龙去脉看得更清楚。“墨”刑刺字，这事谁也没办法弄假……但正是这看来“谁也没法”弄假的事情，使刘裕突然心里一颤，又想道：“墨刑太过于残酷，先秦时常常用它，后来就慢慢取消了。何以这次桓玄突然又想到使用它呢？看来只有一个目的，就是使我看得明明白白，没有半点怀疑……而这不怀疑就容易出大事，我还是仔细了解一下再说吧。”

想清了这个情由，刘裕便好心劝慰归安说：“归壮士先好好调养一下吧，刚在额上刺了字，受刑好惨，你就多吃点好吃东西，补补身子吧。你额上戴着字行动不便，就先在内室住着吧。”

刘裕在这里就用上了计谋，说是叫归安住“内室”，实际上是将他软禁起来了。暗地里派人去打听归安的情况。一打听，刘裕吓了一跳，原来这个归安有绝好的武功，十八般武艺件件皆能，他本人原先正是桓玄的贴身护卫……

这下子刘裕想明白了，作为桓玄的贴身护卫，肯定是他的心腹干将，他怎么会公开反对桓玄篡位称帝的言行呢？

于是，刘裕认定了归安是桓玄用苦肉计派到自己身边来行刺自己的杀手。当然，他也就再不让归安接近自己了，将他暗暗地杀死在那间“内室”之中了。

后来，刘裕想方设法除掉了篡位称帝的桓玄，自己篡位称帝，为了使自己的帝位来得好像合情合理，他又册立那个白痴安帝司马德宗的胞弟司马德文当了东晋的最后一个皇帝恭帝，不久逼着司马德文将帝位禅让给自己。当司马德文将帝位禅让给刘裕之后，刘裕又派人将他杀死了。

从此，东晋灭亡，整个晋朝灭亡，历史进入了前后达170年的南北朝时代。而刘裕正是南朝宋国的第一个皇帝宋武帝。

当初，已经篡位称帝的桓玄派自己的贴身侍卫归安去行刺刘裕，就因为“苦肉计”实施过分了而没有成功。

后来，在长达一百七十年的南北朝九个政权互相拼杀争斗的过程中，又有南齐国的高帝萧道成，还有陈国的武帝陈霸先等，他们都曾施用“苦肉计”，派自己的心腹干将打到敌方的心脏里去，希图安下一个间谍内奸，有些是因为其全家“归降”显得过分，有些是因为在杀场上被入劫狱再投奔敌方显得过分，总之都被对方察觉出来而失败了。最后的结局是假降过去的全家老少全被谋杀，一无幸免。这样的历史教训太深刻了。

今天，已经不可能有“墨刑”、“劫法场”等实施“苦肉计”的机会，但是无论是在政坛中或商场上，各种各样的“苦肉计”还是层出不穷。

有一个这样的事例或者不无参考价值。有一个经济集团唯

盛，想取得另一个经济集团艾依的重要科学情报，先将唯盛内部的一个科技骨干张某公开开除，理由就是这个张某窃取了唯盛内部的重要科技机密……事情过去不多久，这个张某自愿投到艾依集团来了，说是自己在唯盛集团内部受到了不公平的对待，所以盗窃了唯盛集团的一部分机密资料，如今愿意把唯盛集团的这一部分机密贡献给艾依集团，只求能够参与艾依集团的科研核心小组，有一份体面的工作和一份丰厚的报酬就行。

但是艾依集团领导层并没有轻信这一位从唯盛集团开除出来的张某，他们觉得这可能是唯盛集团在使用“苦肉计”，但这“苦肉计”过分了，因为不管怎么说，唯盛集团的内部机密都不应该是张某一个人能够盗窃到手的……艾依集团于是采用以假乱真的方法，成立了一个“科技中心”，让张某参加到这个“科技中心”去工作……而这个“科技中心”所研究的所有资料都是一个假的诱饵，不久，艾依集团就发现了，艾依中的假资料全到了唯盛集团，从而证明张某不过是唯盛集团利用“苦肉计”派到自己内部来的科技间谍……进一步核实证明，张某所贡献来的唯盛集团的那些所谓机密资料，也全部都是假情报而已。

确实，在现代社会经济各个领域，“苦肉计”作为刺探竞争对手核心机密的最有效手段仍在流行着，不过，施行起来越来越难了，施计者必须要根据双方的情况采取合情合理的方案。

◎ 得宠于旧上司，当红于新上司

如何得宠于旧上司，当红于新上司，在走马灯似的新旧上司们面前保持红旗不倒？《厚黑学》认为，关键要会因人而宜讨上司的欢心。

俗话说，“一朝天子一朝臣”。作为旧臣，决不能要求新天子适应旧臣，照用老一套的办法，用老一套的思维来衡量和

侍奉新的天子，而要会与时俱进，这样才不会被新天子淘汰。

有一点必须明白，并非换了天子就将全部老臣革除，启用新臣，只是新天子的新作风不同于老天子的老作风。你如果能跟随其尽快转变，从适应旧天子一变为适应新天子，那就可以成为不倒翁了。

然而，在中国历史上，所谓的三朝、四朝元老中，大多数只挂一个“三老”、“四朝”的空衔，并无实权，因为这些人一般不能适应新皇帝的思维和新政策。真正能被几代皇帝连续赏识和重用的老臣并不多。清朝的张廷玉可算这类大臣中的佼佼者了。

张廷玉，字衡臣，清朝安徽桐城人，康熙年中进士，在康熙王朝登上了内阁学士的高官位置；在康熙儿子雍正王朝，更是大得雍正青睐，先后当过礼部尚书和兵部尚书，进保和殿大学士，职同宰相。雍正是个短命王朝，只有短短的十三年。于是张廷玉又延续在雍正的儿子乾隆王朝当上内阁大学士，仍是位同宰相一样级别的官职……他前后居官五十年，居首屈一指的丞相席位达二十四年，是真正的三朝宰相……张廷玉卒年八十四岁，富贵寿考，为清代之最。他又是怎样适应“一朝天子一朝臣”的巨大变化的呢？

归根结蒂一句话：“改变自我，适应君王。”我们只需看看张廷玉是怎样适应君王的不同爱好就知道了。

在整个清朝中，康熙可算得上是一个英主，他在位六十年，文治武功，都成盛世。从康熙十三年起至康熙四十六年止。康熙前前后后六次巡幸江南。但他的巡幸勤于公事，不讲排场，主要是为了考察河道的整修情况，以及江南的吏治民情。康熙巡幸江南所用之开销，所需费用及供应物品，大多数出自内务府。而每次巡幸所带的随从人员，也只有二三百人而已。

张廷玉参加了康熙六次南巡中的后三次，几乎每次都由张廷玉起草有关文告，原因很简单，张廷玉从生活习惯上差不多

与康熙完全一致。康熙觉得“衡臣对心思”，所以总是命他起草相关文告……他也就不遗余力，完全按照康熙的生活准则，严格规定拒绝地方官员布置豪华供应，要求地方长官以勤政爱民的具体政绩来接受康熙的考核与检查。

康熙一看，总是大加赞赏说：“就要这样，衡臣懂朕的心思。”

这样一来，康熙自然就把张廷玉当作心腹近臣来看待了。

康熙一死，儿子雍正继位，雍正是一个十分古怪的人，脾气暴躁，手段狠辣，不苟言笑，甚至连声色之娱都尽量回避。许多臣子对雍正的这一套作风不习惯，张廷玉却说：“天子就是天子，你不能要求天子去学臣工，而只能要求臣工去适应天子。”

在这方而，张廷玉颇费了不少心思，分析雍正的特殊爱好，然后投其所好而奉承。

雍正嗜好鼻烟，钦定鼻烟壶式样；欣赏眼镜，用于奖励臣工；玩狗成痴，频制狗衣；事必躬亲，工而不厌，等等。

张廷玉几乎是按照雍正个人喜好，各有贡献，比如雍正喜好鼻烟及烟壶，张廷玉就收集各种烟壶献给雍正定夺……雍正喜好用眼镜奖赏给臣工中的近视眼，张廷玉就给他准备各式各样的眼镜，供雍正选来奖赏臣工……总之，雍正爱好什么，张廷玉就搜集和贡献什么，当然大得雍正的青睐。

到了乾隆王朝，皇上的兴趣爱好又全变了。乾隆也学他祖父康熙的老样，在他在位的六十年内，也曾巡游江南，时间是从乾隆十六年至乾隆四十九年间。

乾隆就与康熙不大相同了，他最爱铺张，讲究豪华，沿途官府勒索，百姓怨声载道。他的随从人员，不是康熙南巡时的二三百人，而是二三千人。地方官接待圣驾，更是怠慢不得半点。张廷玉看出了乾隆崇尚奢华的弱点，于是以“年老”为由，拒绝与乾隆同去江南游幸。

乾隆六下江南巡游，总花销达二千多万两银子，这无疑给

朝廷财政增加了许多负担，更给沿途百姓造成了许多危害。

张廷玉赶上了乾隆六次游江南的前三次，但他一次也不参加，与其他许多大臣千方百计想跟乾隆游一次江南不同，张廷玉总是避而远之，这种消极抵抗的态度也许没有多大作用。但作为“三朝元老”，张廷玉迅速改变自己的爱好以适应新君王的兴趣，有所为有所不为实在是太重要了。

从这件事情联想到今天的商界，我们所要作的事，无非也是八个字：改变自己，适应“天子”。这里的“天子”当然是你的上司或顾客了。

◎ 趁火打劫，该黑时别客气

美国华尔街大佬——摩根财团的老祖宗老摩根当年从欧洲漂泊到美国时，穷得只剩下了一条裤子。后来夫妻俩好不容易才开了一家小杂货店。据说，当杂货店卖鸡蛋时，老摩根由于手指粗大，就让他的老婆用纤细的小手拾鸡蛋。这样，本来不大的鸡蛋被纤细的小手一衬托，居然显得大了不少，老摩根的杂货店由此招来了不少鸡蛋生意。

如果说当年老摩根利用人的视觉误差，巧妙地满足了顾客的心理需求，只能算小厚小黑的话，那么其后代竟然利用美国政府的困难，逼其就范，真是将立身行世面厚心黑推到了极点。

1873 年，美国经济危机期间，几乎每小时都有宣布破产的消息。费城的著名投资银行杰伊·库克公司也永远地关上了大门。库克因在南北战争中帮助政府出售国库券面名声大振，是投资银行家中最杰出的人物。他的破产在当时商业界不啻是一个晴天霹雳，引起了巨大的震动。后来事实证明，即便当时他能渡过危机，但因其力量早已衰微，也难以应付日后摩根的挑战。

摩根在国内外出售证券的能力举世无双。达布尼－摩根公

司和在伦敦的摩根公司及巴林兄弟公司、费城的安东尼·德雷克塞尔、纽约的利瓦伊莫顿以及纽约其他几位大银行家与摩根的联合，所形成的势力与能力使他得以在1871年从库克手中夺过价值2亿美元的国库券，并把其中的大部分出售给外国投资者；1873年的上半年，摩根及其合伙人又以同样理由赢得33亿国库券的一半，并且处理得可谓得心应手。而库克在出售他那部分国库券时却困难重重，这也是库克破产的因素之一。在这场危机中，摩根公司成为美国实力最雄厚的投资银行，控制了美国政府的债券市场，同时继续向欧洲抛出优惠证券。

1884年的金融危机又进一步巩固了摩根的地位。从这时起一直到1913年去世，他一直是美国投资银行业最有影响力的人物。

自从1884年11月金融危机以来，美国财政部的黄金开始大量外流，市场上掀起了抢购黄金的狂潮。当时有个谣言很快传遍了华尔街，说美国政府不得不放弃以黄金支付货币的做法。虽然格罗弗·克利夫兰总统担保这不是事实，但是用抛售美国证券换回黄金的做法仍在进行，致使国库告急，落到了几乎无力偿清债务的地步。

为了挽救金库空虚带来的经济恐慌，就必须立即筹集到一笔巨额资金。政府财政当局的估计至少要1亿美元。摩根知道在这股抢购黄金的风潮中，政府已到了无计可施的地步，于是就同贝尔蒙商定，由他们两家银行组成一个“辛迪加”，承办黄金公债，这样，他们即可解救政府财政危机，又可获得高额利润。但因他们的苛刻条件让美国国会并没有通过这个建议，总统也难以接受。当时的财政部长卡利史尔计划发行5000万美元的公债，其余半数委托美国国内银行存款。由于正值恐慌之际，任何银行都自顾不暇，这位财政部长的呼吁便被理所当然地束之高阁了，于是，他又使出苦肉计，以超出面额的117点公开募集5000万美元公债，这一招打破了投资金融界的惯

例，也欺骗了投资很行，并重创和惹恼了摩根。由于摩根的操纵，当这位财政部长匆匆忙忙赶赴纽约召集银行家寻求帮助时却遭到了白眼，这是因为他没有接受摩根提出的要么认购全部公债，要么完全拒绝认购没有任何商量余地的谈判条件。

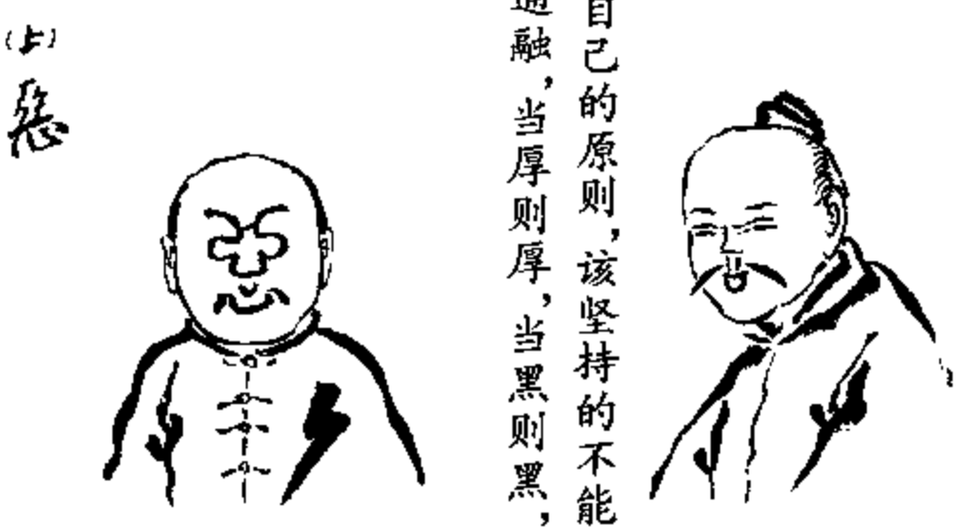
出于无奈，摩根再次被总统召入白宫，互相摊牌。当摩根了解到国库存金只剩下 900 万美元时，更是坚持自己的条件，并威胁说："现在，我手头就有一张 1200 万美元的支票没有兑现，若是今天将这张支票兑现了，一切就都完了，要不要我在这里拍电报，现在立刻汇到伦敦去呢?"

在这种威胁下，克利夫兰总统不得不以去洗手间为名，与正在另一室等候的财政部长卡利史尔商量对策。结果总统在走投无路的情形下，不得不答应摩根提出的条件，白宫在华尔街面前甘拜下风。当夜摩根即取出大量美元交给财政部，帮助财政部渡过了难关。摩根利用政府的困难，在承包的公债价格与市场差价中净赚了 1200 万美元。

人们在处于困境时，为了尽快摆脱困境，往往特别急功近利，这容易被对手所利用。摩根就是利用了美国国库存款甚少，陷入危机，便趁火打劫，逼得总统不得不答应他的苛刻条件，并从中赚了大钱。

■ 立身行世面厚心黑五：清浊并包，善恶兼容

——立身行世应该有自己的原则，该坚持的不能让步，该恪守的不要通融，当厚则厚，当黑则黑，厚中有黑，黑中有厚。



有副对联写的是："大肚能容，容尽天下难容之事；笑口常开，笑尽天下可笑之人。"秦朝丞相李斯也曾说过："泰山不让土壤，故能成其大；江海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。"厚黑学认为，立身行世应该有自己的原则，该坚持的不能让步，该恪守的不要通融，但是在非原则的事情上就不能过分刻板教条，要有包容之心，要有宽恕之德。有些不太高尚的事情，自己可以不去做，但要能容忍别人有这样的缺点。不要过分要求别人，况且大多数时候是难于分出正误的。不可过于自命清高，对于羞辱、委屈、毁谤、脏污都要容忍才行；与人相处不可过于界限分明，好人、坏人、智

者、愚者都要包容才行。当厚则厚，当黑则黑，厚中有黑，黑中有厚。

◎ 厚黑营造信任，包容缺点

李宗吾认为，行厚黑者，就得要有水一样的柔弱，不但能容百谷，纳善恶，而且还要有水一样的坚强，可以排山倒海，无坚不摧，任何人或物都不能阻挡前进的道路。他说，厚就是对自身的容忍，黑就是对他人、对外界的容忍，就如同水一样。水缓缓而流的时候，遇到物体就绕道而行，这是对水本身而言的；当它怒号狂奔的时候，不管对面是什么，挡我者亡，阻我者死。避物而行和摧灭事物，现象虽不同，道理其实都是一样的。

作为一个好的领导者，就应该具有水一样的性格。这样的性格才能够创造信任的环境。信任就意味着包容和排除外来的各种干扰，给人以充分的权力，创造良好的工作条件，让他充分地发挥自己的聪明才干。既委之以事，就要有放手让权的气魄。

战国时期，各国之间的战争连年不断。这一日，上朝之时，经过多天思考，魏国国君决定派大臣乐羊率军去打中山国。但因为中山国的重臣乐舒恰恰是乐羊的儿子。朝中大臣争议不绝，均认为乐羊虽然善于布兵打仗，但这次父子对仗，恐怕乐羊就不会全心全意为国效忠了。尽管朝中争议颇多，但魏文侯却并未改变主意，而是依然派乐羊带兵出征了。

乐羊在抵达中山国后，因为敌人太强，决定用围而不攻的战略攻城。魏文侯曾下令要求乐羊退兵。乐羊说："将在外，君命有所不受。"仍然坚持不撤兵。一连好几个月过去，乐羊却未曾动过一兵一卒。

朝中有些大臣再也忍耐不住，纷纷上书。言官戚优趁机向魏文侯说："乐羊有反心，他违抗君命就是铁证，应该把他诛灭了。"

魏文侯说："急什么，再看看。"

戚忧一看自己一个人说不动魏文侯，便私下四处串连，发动各大臣们一齐上奏，参乐羊十恶不赦。

魏文侯不为所动，收起这些奏章，对戚忧说："先不要责备乐羊。再看看吧。"

朝中争议越来越激烈，魏文侯依然不动声色，反而派遣专使带着酒食、礼品去慰问乐羊，犒劳他的军队。流言愈演愈烈，魏文侯一不做二不休，索性给乐羊建造了一座漂亮的别墅。最后，乐羊因为坚持作战，终于按计划攻克了中山国，大获全胜，将外敌消灭干净了，班师回朝。

魏文侯非常高兴，特意为乐羊举行了一场盛大的庆功酒宴。那些议论过乐羊的大臣都觉得无地自容，同时也都称赞魏文侯的用人不疑。宴罢，魏文侯赏给乐羊一个密封的钱箱。乐羊回到家后，打开一看，不是魏文侯赏给他的金银珠宝，而是满满一箱他攻打中山国时朝中大臣弹劾他的奏章。乐羊对魏文侯的信任感动万分。

乐羊这时才明白，如果不是魏文侯的全力庇护，不是魏文侯对他的这种充分的信任，不要说攻打中山国的任务不能完成，恐怕连自己的性命也很难保住了。

与此同时期，秦穆公也留下了一段用人不疑的历史佳话。当时，秦晋争霸，正在关键时刻，晋国国君病逝，秦穆公想借此机会假道晋国消灭晋国的邻国郑国。于是，秦穆公派孟明视、西乞术、白乙丙三位大将率军出征。而晋军接到消息，知道攻打秦国的大好时机到了。秦军一到，便受到晋军狙击，秦军全军覆没，三位大将被活捉。

晋国为了羞辱秦国，没有杀孟明视等三位大将，而是将他们放回秦国，请秦国国君自己处置。

秦国举朝上下皆为此事羞愤不已，三位主将也恨不能立即以死谢罪。但秦穆公却身穿缟素，亲自到郊外去迎接他们，并为未能生还的将士痛哭流涕，以示祭奠。接着，又向全国发布了引咎自责的《秦誓》，他说："孟明视等都是杰出的将领，皆因寡人做了错误的判断，才招致如此大的惨败，这与孟将军

无关。胜败乃兵家常事，我想孟将军他们一定会振作起来，为国雪耻。”

孟明视等开始勤奋练兵，专伺时机到来，雪洗耻辱。

一年之后，孟明视等率军伐晋，但令人意想不到的是，这次伐晋又遭惨败。

在这种情况下，一般人都认为不能再任用孟明视等人了。然而秦穆公却不顾大臣们的反对，仍然让他们位列将相，并帮助他们整顿军政。

孟明视等发誓要报此知遇之恩，一定要实现《秦誓》中的誓言，为国雪耻。他们厉兵秣马，加紧训练。三年后，都觉时机已到，于是三人再度率军伐晋。这一次势如破竹，大军压过全境，晋军大败，只得向秦国求和。这一战大振秦国国威于天下，一雪国耻，使秦国取得了享有与晋国同等权力的地位。

如果秦穆公在孟明视等大败之后，对三人失去信心，那么秦军一定会更加懦弱。在那个弱肉强食的年代，秦国只能成为别国铁蹄下的牺牲品。然而，秦穆公却对孟明视等人给予了充分的信任，这才使得他们信心大振，最终打败晋国，取得了胜利。

由上述两例可以看到，做到用人以信，用人不疑并不是很困难的事。除了能运用自己的权力为人才创造发挥才干的条件外，还应有宽广的胸怀，临难不苟的气度，高瞻远瞩的眼光，也就是说要有厚面皮。

◎ 成功一世，全在好好

李宗吾认为，老子的学说，完全是得之于水的启发。宇宙万事万物，皆逃不出老子学说的框框。道德经中有许多地方以水作喻，比如，“天下之物莫柔弱于水，而攻坚强者，莫之能胜。”“上善若水，水善利万物而不争，得众人之恶，故几于道。”又比如，“江河所以为百谷者，以其善下之，故能为百谷王。”

“水太清则无鱼”是一句俗话，实际是一句古语“水清无鱼”的另一种说法。《汉书·东方朔传》有言：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”词典对其解说道：“水清则鱼无所容其身，以喻人明察过甚，不能容众，众亦将不安为其用也。”

所以，这实际上是说的一种如何对待人的策略：要充分认识到人人都有私心，最好的办法就是公私兼顾。比如，就拿人人爱钱这个特点来说吧。我们都知道，自古以来，金钱是商品交换的主要媒介，享乐是人之常情。为此，绝大多数人不会忽视金钱的获得，尤其是在商业社会。一味强调奉献的政策只能倡行于某一特定时期，而无法持久。长期普遍实行清廉的政策，不仅会使官吏失去工作的积极性，导致社会经济的停滞，而且不可避免地会导致更大更普遍的贪污腐败之风。这不仅在等级森严的中国古代有惨痛的教训，即使在今天的中国也已经产生了沉重的案例。

现代西方社会普遍推行高薪养廉的政策，其依据是说政府官员薪水太低，难免引起贪占之风，于是普遍把官员的薪水定得很高。其实这种高薪政策在一千年前的我国宋朝即已推行，当时宋太祖赵匡胤就把官员的薪水定得很高，朝廷宰相每月薪俸是三十万钱，在外地任节度使的薪俸是四十万钱，最低的县令的月薪俸也有三万钱，按当时粮价计算，宰相每月薪俸可买大米十五万斤，县令每月可买大米一万五千斤，这相当于今天干部薪水的三百倍以上。除此之外，朝廷命官还有职钱，用今天的话说，就是岗位津贴。此外，还有按月供应的禄米、锦绢、茶酒、厨料、牲口饲料、柴薪炭盐，以及米面肉类等等，这其中享受的官价补贴又是一个极大的数字。

实行这样的官员高薪政策，其积极意义就是官员们都养尊处优，对赵氏政权不构成任何威胁。官员们普遍比较清廉，贪污多占的极少。

到了明朝，由于开国皇帝朱元璋是当过乞儿与和尚的穷人，因此他登基之后实行了一种峻厉治贪的政策，被他杀掉的贪官达数百人之多，都说朱元璋是杀贪官最多的中国皇帝。那

是因为他年少时受穷太厉害，对贪官污吏有一种本能的厌恶情绪。因此他登基称帝后，对官员们规定了极低的薪俸标准，同时又严惩贪官，这在实际上是推行的一种“水至清”的官员政策。比如，最高的正一品官员，丞相严嵩吧，每月薪俸折米只有八十一石，这些米折合银子才是五十七两，全年的薪俸还不足七百两银子。

“水至清则无鱼”，所以明朝的朝政始终没有大的起色。

到了明朝中期以后推行了一种明显的近似公开的卖官鬻爵制度，就是一种允许实行近乎公开卖官的策略。第十二个皇帝即嘉靖朱厚熜时，收贿卖官更成了公开的秘密，且都明码标价，“量贿授官”：普通官员五百两至一千两，中级官员三千两至五千两，高级官员一万两至三万两。结果，大奸相严嵩当权仅仅几十年，就积攒了亿万家财。

嘉靖朱厚熜说：“官薪太低，难以为继，他们贪一点就贪一点吧，反正没有动我国库一分钱。”这便是嘉靖的这一政策的直接来源。本来是对祖先朱元璋推行峻厉政策的反叛，可惜这反叛过了头。如果说朱元璋推行的是“水至清”的政策，那么嘉靖推行的就是“水至浊”的政策，两者都走了极端。

当然，严嵩之子严世藩被弹劾伏诛，严嵩本人削职为民，守墓庐而死，数百万家财尽被充公。

在对待人的其他方面也是相类似的。

因此《厚黑学》提出的清浊并包，善恶兼容正是人性的真实、和谐的体现。这些历史事实充分表明：“水至清”的政策与“水至浊”的政策都不好，必须实行一种非清非浊、亦清亦浊、不清不浊的中和政策。

“中和”即“中庸”，中庸之道自古为备受推崇的最高准则。

中国自古以来的成功帝王，他们的成功之中都有“中庸”二字，从汉高祖刘邦，经唐太宗李世民，到三国的蜀国皇帝刘备，再到当皇帝达六十年以上的清朝康熙与乾隆，他们都有一个共同的特点，那就是“大事管紧”，“小事放开”，该管的不怕管死，该不管的装聋作哑。那么，什么是该管的呢？就是朝

政决策的大事。什么又是不该管的呢？就是一些无关朝政宏旨的小事。汉高祖刘邦有句口头禅说："大事莫碰我，小事莫问我。"可以说是所有成功皇帝的共同经验。

在当代中国历史上，阎锡山算是这方面的一个典型。阎锡山是山西省的现代军阀，自一九一一年辛亥革命成功推翻满清王朝，建立中华民国起，直到一九四九年国民党政权被赶出大陆为止，将近四十年间，各省的军政要员屡经更迭，惟有山西省，所有军政大权都一直掌握在阎锡山手里，后来国民党政权搬到台湾，阎锡山还曾当过相当于"总理"一职的行政院长，这是什么原因呢？为什么阎锡山能在他有生之年始终不倒呢？实际上就是上面所说的两个字："中庸"。即既不推行"水至清"的峻厉政策，也不推行"水至浊"的糊涂政策。一个"中"字，确保了阎锡山的数十年成功。人们称之为"中庸统御术"。

一九一一年的辛亥革命起义于湖北武昌，以孙中山为代表的革命派终于结束了数千年来的"皇帝制"，推行了民主共和的新政体，至少在口头上和形式上是这种民主共和的政体。当时各省军政府的最高长官就是都督，阎锡山就是山西省的第一任都督。当时山西省军政府内人员构成十分复杂，存在新旧两派，经常摩擦，争斗，弄得不可开交，两派互相排斥，互相倾轧。阎锡山本人属于新派，但他并不坚持事事非按新派的意见行事不可。他一贯的面孔是"好好先生"，"你好我好大家好"，谁也不得罪，居中不偏袒，因而得到两派人的共同支持。他给自己安了一个绰号："好好先生"。他对新派人物说：你们要"发火"，找我"好好先生"发，不要再惹别人；他对旧派人物说：你们要"撒气"，找我"好好先生"撒。

这样的"好好先生"谁能去得罪呢？这样的"好好先生"谁能不指望他呢？所以阎锡山生前始终不倒。

有人把阎锡山叫做混世魔王，他说好好好；有人把阎锡山叫做糊涂大汉，他说好好好；有人说他是个汉奸刽子手，他说好好好……总之他像一个糯米粽子，任你怎么搓，怎么捏，扭短了又拉长，拉长了又扭短，他始终不发脾气……可他就是不

倒台，成为了近代中国历史上一个面团式的人物。其实他比谁都聪明，比谁都心里更明白。他说："古人教导：水至清则无鱼，人至察则无徒。我为何不做个好好先生，糊涂一世也快活一世呢?"

我们不妨再给他添加一句："成功一世，全在好好。"这难道不是值得我们每一个人认真思考的么?

◎ 用其所长就要能够容其所短

《厚黑学》认为，对待人才不能求全责备。用其所长，容其所短。俗话说："金无足赤，人无完人。"这是一句告诫人的话，意思是说对人不要求全责备，因为连黄金都没有"足赤"的呢，何况人呢? 因此更不可能有完人了。"完人"说是"完美无缺"之人，这种人在实际上是不存在的。

于是，人们便以此话告诫他人说："对人不要求全责备吧，因为人无完人。"

中国历史上最早一个懂得宽厚待人，不求全责备下属的人，是战国时代的魏文侯，战国七雄中的魏国本是周朝的一个小小封国，后来奋发图强，国势大增，这与魏文侯知人善任，对臣属不求全责备有极大的关系，我们且来看两段历史故事。

魏文侯接任魏国国君时，魏国并不强盛，百姓也很贫穷。魏文侯向全国发出了一个征贤令，要求各级官吏自报奋勇，能治好一个县的就去当县令，能治好一个郡的就去当郡守。征贤令强调的只有两条：一条是一年为期，看治理的政绩；另一条是决不求全责备，只要治理郡县有方就行，其他的小小枝节均可不予追究。

当时有一个名叫西门豹的下级官吏，穿戴又不整齐，气宇又不轩昂，前来自荐说："我叫西门豹，我可以治理好邺郡。"邺郡在今河南临漳县。

魏文侯当即就准备委任他为邺郡太守。

随即就有一个名叫戚忧的言官谏阻说："西门豹其貌不

扬，衣冠不整。而且我听人说过，他脾气暴躁，他怎么能治好邺郡呢？”

魏文侯说：“不要求全责备吧，哪里有十全十美的完人呢？”于是就给西门豹下了一道任命书，让西门豹去当邺郡郡守。

西门豹仍是那一副衣衫不整的样子，前去邺郡上任。来到邺郡之后，西门豹啥事也不作。出去访问当地老百姓说：“听说你们这里每年都要为河伯娶媳妇，是不是啊？”

父老们说：“是啊，郡守大人说对了，我们这个地方的百姓就是被这件事情害苦了，害穷了。”

西门豹说：“我初来乍到，不了解情况，你们说说看。”

一个老者抢先说：“我们这里的地方官吏、三老和廷掾，每年都要向百姓收一大笔钱，总数多达百万，用其中的二三十万替河伯娶媳妇，他们就和巫祝等人共分余下的钱。”

西门豹说：“河伯不是河神吗？怎么给他娶媳妇啊？”

老伯说：“为河伯娶媳妇就是先由巫婆到各家察看，谁家的女孩子长得好，就把她嫁给河伯。像平常人家女儿出嫁一样，打扮漂亮，然后把新娘子漂到河面上，一会儿便沉下去不见了。有女孩子的人家，害怕自家的女儿被挑上去嫁给河伯，纷纷逃到外地去了。他们说要是不给河伯娶媳妇，河伯会发怒，涨大水，郡里人都会被淹死。”

西门豹说：“这事真是新鲜有趣，那本郡守就想看个热闹。等到今年给河伯娶媳妇那一天，希望当地三老、巫祝、廷掾和父老们都来，通知本官也来看个热闹。”

父老们点头答应，官员们当然更不敢不依从。

这一天，又到给河伯娶媳妇的日子了。西门豹果然和大家一样，也来到了河上。这一天来的人特别多，包括三老、廷掾、豪强官吏、闾里父老等等，共有二三千人。

替河伯送媳妇的巫婆，原来是个七十来岁的老妇人，背后站着十来位女徒弟。西门豹说：“请巫婆把新娘子请出来吧！”

巫婆一声令下，就由十几个女徒弟从一个大帏帐里牵出一个女孩子来，那女孩子年轻、漂亮，但早已哭肿了眼睛，哭哑

了喉咙，死死地挣扎着不肯向一个小漂架上走。但巫婆下令，女徒弟们动手，硬将这女孩子往漂架上拖。

西门豹说："慢！我看这个女孩子长得又不漂亮，她自己又不肯下嫁河伯，就先不要把她嫁了，先叫巫婆下去问问河伯吧！"于是大手一挥，命令手下役卒们一齐动手，将老巫婆抬了起来，扔到河里去了。

过了一会儿，老巫婆沉到水底不见踪影。西门豹说："巫婆去了这么久，怎么也不回来说一声，再派一个女徒弟去催一下。"他又一挥手，役卒们把一个女徒弟抬着扔到河里去了。

又过了一会儿，西门豹说："巫婆和一个女徒弟办事都太拖拉，就派三老、廷掾、地方官吏都到河伯那里催办一下吧！"

他又一挥手，役卒们把三老、廷掾、地方官吏一齐抬了起来，扔到河里去了。

当地豪强们见不久就要轮到自己被扔下河里了，便一齐跪下求饶说："请郡守大人开恩，请郡守大人开恩。我们再不强迫给河伯娶媳妇了！"

西门豹说："光是今天说不行，你们都把近三年以来搜刮的钱交出来，我要治水正缺钱呢！"

豪强们谁也不敢推辞，回去便把三年所分的给河伯娶媳妇剩下的余款全吐了出来。从此以后，邺郡再也没有人提议给河伯娶媳妇了。西门豹还得了一大笔钱用于兴修水利，改善灌溉条件。

邺郡地方很快就治理好了，百姓们都安居乐业了。

但是那些失去了既得利益的当地豪强们，挑唆那些嫌兴修水力太艰苦的农民，一个个地给朝廷上奏章，弹劾西门豹脾气暴躁、草菅人命、强迫百姓兴修水利等过错。

在朝廷里，原来就反对把西门豹任命为邺郡郡守的言官戚忧，更将大家的意见添油加醋，把西门豹说得一无是处，要求魏文侯撤了西门豹。

魏文侯说："你怎么能要求西门豹样样都好呢？他有一条治邺有方的政绩就足够了。"

这个历史故事不是很发人深省么？

■ 立身行世面厚心黑六：操持身心，以我转物

——要想成就无憾的事业，就要在运用厚黑中善于把握运用的时机，该厚时一定不能退缩，该黑时一定不能心软。

白居易说："凡事不如放心大胆去做，至于成功失败一切听凭天意。"晁补之说："凡事不如小心谨慎，以期达到坚定不移。"主张放任身心，容易流为狂放自大，主张约束身心，容易流于枯槁死寂，只有善于操纵自己的人，才能掌握事物的重点，达到收放自如的境界，也才能达到以我操纵事物的境地。这样的人，能够正确地对待成功和失败，成功了不会忘乎所以，失败了也不会忧虑，大地广阔可以悠游自在，否则，遭遇逆境心中产生怨恨，处于顺境又生恋栈之心，鸡毛蒜皮的小事也会使身心受到困扰。李宗吾在《厚黑学》中指出，要想成就无憾的事业，就要在运用自己的厚黑中达到这种境界，善于把握运用的时机，该厚时一定不能退缩，该黑时一定不能心

软，知道什么时候该用厚字诀，什么时候该用黑字诀，还要把握好使用的度。为此，就必须不断提高基本素质，强化自我控制的能力，充分了解自己，加强磨练，扬长避短。

◎ 人前人后两张脸，巧妙掩饰自己的真实感情

李宗吾认为，凡人要想成功，第一要量大，才能与品德尚居其次。以楚汉而论，刘邦项羽二人，品德二字全都说不上，项羽的才能远胜过刘邦，而刘邦的气量远大于项羽。韩信、陈平、黥布等人，起初都是项羽方面的人，只因项羽量小，容纳不住这些人，将他们一个个地排斥到了刘邦方面来。刘邦豁达大度，把这些人一齐容纳进来，并给予充分的信任和施展本领的舞台，结果是汉兴楚败，势所必至。

你要想得到真正的体悟，寻求到一种人生的真谛，只有去勇敢地面对生活，经历一番苦难才能彻底地醒悟。自己去体验，自己去证明，自己去经历，自开自门，自证自道，自己来拯救自己。这是厚黑学所要求的一种真实生活。

克林顿自小有一个不幸的家庭。他平生第一次挺身抗暴是在他14岁时。据记者罗杰·莫里斯说，那是1960年，比尔·克林顿作为高一的学生，体重已超过两百磅，身高已接近6英尺，实际上他的块头儿已经比他的继父还大。那一夜当父母的卧室里又传出母亲遭殴打的声音时，他想--定是继父又在毒打母亲了。他推门而人，“爸爸，我有话要告诉你，我要你站起来听，如果你站不起来我可以帮你。”他对瘫坐在地的继父说，“我不再允许你发酒疯时动我母亲一指头，否则你就要小心我了。”

但是，据了解，少年比尔·克林顿之所以给人留下讨人喜欢、活泼开朗的印象，那是因为他一直戴着一个看不透的面具。“现在我才知道发生在他家里的事。”一个朋友说，“我被他的不动声色所蒙蔽，他把一切都深深地埋在心里。”很早以

前，这位将来要当总统的少年就有后来角色所需的生活在双重世界中的本领：人前人后两张脸。“像许多生活在嗜酒家庭的孩子一样，他也学会了不说实话。”一位旁观者说，“而且没有任何愧疚感。”

1962 年 4 月，克林顿的母亲向罗杰·克林顿——克林顿的继父提出离婚，她于是用自己的私房钱购置了房间并安顿下来。但没过多久，罗杰不顾克林顿的坚决反对，提出与克林顿的母亲复婚。之后，克林顿避免她单独与父亲在一起。复婚后时间不长，罗杰在洗衣间打克林顿的母亲，并把剪刀抵在她的喉咙上，克林顿同母异父的弟弟小罗杰撞见后马上去找他哥哥，歇斯底里地大叫：“普巴！普巴！爸爸在杀妈妈。”最后克林顿把醉成一滩泥的继父拖出门外。

“那使比尔变得坚强起来，”克林顿的母亲指的是那些狂暴的恐怖之夜。而克林顿也同意这样的说法，“她确实给我以教益，让我在后来的政治生涯中受益不浅，靠她给我这些教益使我撑过了许多艰难时刻。”

在克林顿戴着的面具后面是内心激烈的冲突，这冲突造就了一个年轻人，在他紧绷的神经下，潜藏着崩溃的危机，时时处于不稳定状态，随时有可能波动起来，越是想让诸事顺遂，大家相安无事就越是如此。克林顿在做反省时说：“我成长过程中碰到的首要问题便是——该怎样在不丧失原则、不大动干戈、不费尽口舌的情况下化解矛盾。”

在克林顿当选了美国总统，实现了少年时代就开始规划的宏伟蓝图时，一个土生土长的温泉城人说：“我们中不少人的确小看了他，不管是在可能帮他还是在可能害他的成年人面前，他都应对自如，他总能巧妙地掩饰自己真实的感情。”

可见克林顿人前人后两张脸，能巧妙掩饰真实感情，善于讨取别人欢心，这些本领并非一朝一夕学来的，而是有有他特殊的经历，在这种特殊的经历里产生出来的不是懦夫就是强者。

◎ 弱点也可以变成制服对手的强项

“金无足赤，人无完人”，世界之大却没有一个完美无缺的人。既然如此，作为一个精通立身行世面厚心黑的人，就没有必要为自己身上的某些缺点而抬不起头来，更不用为这些所谓的不完美或者缺陷而唉声叹气，整天眉头紧锁。“一个敢于正视自己弱点的人，才是最有希望的人!”既然弱点不可避免的存在已是客观事实，那么最好的办法，就是要善于利用自己的弱点欺骗对手，并能巧妙地将自己的弱点，变成制服对手的强项。

在《三国演义》中，张飞与酒结下了不解之缘。他逢酒必饮，每饮必醉，每醉必出事端，不是打人，就是误事，应该说这是张飞自身的一大弱点。这个弱点，多次给对手留下利用的空当。例如第十四回，当张飞守徐州时，刘备曾一再叮嘱张飞不饮酒或少饮酒。但刘备刚走，张飞就大饮特饮起来，酒后又痛打曹豹，结果吕布乘机杀进城来，他的酒还没醒，就把徐州给丢了。然而，随着张飞在战争中锻炼得比较成熟之后，他的弱点却变成了麻痹迷惑对方的一种招数。张飞宕渠山战张郃，就充分表现了这一点，颇能给人以启迪。

演义第七十回中写道，张飞在巴西一带战败张郃之后，挥军乘胜追袭，一直赶到宕渠山下。张郃利用有利的地势据川守寨，坚持不出，一连“相距五十余日”。张飞无计可施，于是就在山前扎住大寨，每日饮酒，而且饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。诸葛亮不但没有惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗。张飞得到美酒之后，不但自己更加嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大开旗鼓而饮”。那张郃在山上见此情景，再也按捺不住杀敌的心情，带兵乘夜下山，直袭蜀营。当张郃冲进张飞的大寨时，见帐中端坐着一位

大汉，举枪便刺。哪成想，刺倒的竟是一个“假张飞”——草人。结果，魏军误中了张飞埋伏，张郃被打得大败，曹军的宕渠寨、蒙头寨、荡石寨全被张飞夺得。

这个故事告诉我们，一个人要想在竞争激烈的社会上活得潇洒，过得滋润，就应该善于改变自己的生活习惯和性格，并且要厚下脸面，善于运用自身的弱点来施展计谋，欺骗对手。事实证明，一个人的特点及习惯性格，最容易形成对手判断情况的一种思维定式。聪明者若能有自知之明，就性用计，正好可以出其不意，把敌手诱入我的“圈套”。张飞素以饮酒误事闻名，而这次作战他却利用“喝酒误事”把骁勇善战的张郃诱出了宕渠山，真可以说是酒中出奇谋！由此可见，在立身行世中，一个人假如能够正确地认识自身的弱点，并顺势加以利用的话，弱点常可以转化为强项。

将自己的弱点变成强项，谁不开面厚心黑，也许是李宗吾的《厚黑学》揭露了人世的大道理，世界各国化短为长大获成功的事例的确不少。

三木武吉曾经是日本很有名的政治家。二次大战后第一次竞选时，他曾到备川县的高松市去讲演。当他讲到" 战后的日本怎样才能马上恢复建设" 时，突然，听众席中传来一个妇女的喊声：“喂，三木武吉，你不是娶了六个老婆吗？像你这样的人怎么能搞好日本呢？”

脸皮稍薄的人，听到这话脸皮不羞臊得戏布一般，也就不错了，可三木武吉听后却没有半点惊慌，脸上平静如常，他镇静自如地回答道：“这位女士，确实如此，我年轻时是个享乐主义者，娶了好几房妻子，而且战争中也常带着她们东躲西藏地避难，这可以说是男人的劣根性。但现在，她们都已经人老珠黄，不中用了。如果我把她们抛弃了，今后谁来养活她们呢？还有一些你说的不正确，是七个，不是六个。”听了他的回答，全场立即响起了热烈的掌声。选举的结果是三木武吉以压倒性高票当选。这里，三木武夫就是巧妙地利用了自己的错

误，赢得他人的同情获得成功。

另外，厚黑教主提醒世人，在将自己的弱点变成制服对手的强项的同时，千万不要忘了自己本身的弱点，否则很有可能就会被厚黑造诣更高之人将你“黑”掉。在这方面，三国时期的为吕蒙、陆逊，以厚纵傲，以黑制黑，巧妙利用关羽的弱点将其“黑”死最为精彩。为了利用关羽骄傲自大、目中无人的弱点，寻机夺回荆州，东吴主将吕蒙在关羽水淹七军、威震华夏的形势下，突然“托疾辞职”，而此时接替东吴三军主帅的陆逊，不仅是一位年轻无名的小将，还是一位道行精深的厚黑大师。他上任后，专门给关羽修书一封，并送去东吴的名马、彩锦、美酒等礼物，以谦言卑词来骄纵关羽。陆逊这一招使出，使不可一世的关羽更加轻视东吴。

关羽水淹七军，降于禁，斩庞德，进围樊城，大获全胜后，被一时的胜利冲昏了头脑，他一心只作着“取了樊城，即当长驱大进，径到许都，剿灭操贼”的美梦，早把东吴的威胁抛到了脑后。而吕蒙和陆逊则利用关羽这种骄横的弱点，一个托病辞职，另一个装得极其谦卑，从而使关羽真以为东吴被自己给“震”住了。在两面作战的大形势下，竟然采取了错误的“顾头露尾”策略，毫无顾忌地“撤荆州大半兵赴樊城听调”，从而造成“后院”空虚，荆州失防。这对东吴来说，出现了一个难得的可乘之机。

正在建业假装养病的吕蒙看到条件成熟，便亲自率领三万精兵，“选会水者扮商人，皆穿白衣，在船上摇橹，却将精兵伏于船仓之内”，开始了夺取荆州的作战行动。船队昼夜兼行，溯江而上，徐徐靠近北岸。当江边烽火台上守卫的军士盘问时，东吴的军士回答：“我等皆是客商，因江中遇到大风，到此躲避。”并将财物送给守卫的军士，取得了他们的信任，从而得以将船只停泊在江边。到了晚上二更时分，仓内埋伏的三万精兵一齐杀出，将烽火台上的守军捆绑起来，然后长驱直入，径向荆州攻来。快到荆州时，吕蒙让被抓获的官兵骗开城

门，顺利夺取了荆州。

吕蒙白衣袭荆州，是战争史上一次典型的奇兵突袭。成功的关键却在于战前巧妙地以自己的厚脸扩大并利用关羽的弱点，造成荆州防守空虚，然后毫不留情地致关羽于死地。因此，我们完全可以这样说，吕蒙和陆逊的成功，是立身行世面厚心黑的成功！

◎ 适当暴露小毛病，可以赢得大信任

从立身行世面厚心黑的角度来看，人的心理通常都是隐恶扬善的，所以他们会想尽办法掩饰自己的缺点，宣扬自己的优点。因此，一旦有人明白地指出自己的缺点，反而会让人觉得他很诚实而对他产生信赖感。

在现实中，假若你能将自己的缺点明白地表示出来，往往更能得到别人的信赖。但这并不是说要将自己的缺点一五一十的全都说出来，这样做不但得不到上述的效果，反而会破坏自己的形象。

那么应该怎样做效果才好呢？你可以透露自己的缺点，但不能太多，顶多透露一两项无关紧要的小缺点就行了。因为完人给人一种高不可攀的感觉，前些年宣传先进模范人物，为什么效果不佳，就是把他们无限地夸大，说成了不食人间烟火的“完人”，使人根本没办法效仿。有少许小缺点的人，反而给人的感觉是“虽然有缺点，但大体上很好”。这样的人往往更能获得别人的信赖。

据说，有一次一位外国人去旁听一位美国加州大学著名教授的演讲。课上他提出他做的老鼠实验的结果。此时有一位学生突然举手发问，提出了他的看法，并问这位教授假如用另一种方法来做，实验结果将会如何？所有的听众全都看着这位教授，等着看他如何回答这个他根本就不可能做过的实验。结果这位教授却不慌不忙，直截了当地说：“我没做过这个实验，

我不知道。”

同样的情况假若发生在东方某位教授身上，情形恐怕就会完全不同。他一定会绞尽脑汁，说出“我想结果会是……”的话来。

一般人都有不想让别人看出自己弱点的心理，因此很难开口说“不知道”。岂不知，有时承认不知道，反而可以增加人们对你的信任。

因为直截了当地说不知道，会给人留下非常诚实的印象，并且敢于当众说不知道，其勇气足以让人佩服。这样，人们对你所说的其他观点，会认为一定是千真万确的才会说，因此对你也就会更加信任。此外，通过说“不知道”，也拉近了与众人的距离，使你在可信的同时显得更加亲切。

◎ 英雄难过美人关，找一个贤妻做“港湾”

《厚黑学》认为一个人只有能够控制住自己的私欲，才能干大事。当然，控制享乐的本性并非是一件容易的事。因此，《厚黑学》在承认人的私心的同时，却提醒人们不能贪财好色。李宗吾认为，人的私心，既然不能除去，我们就只好承认其私，容纳这种私心，使之各遂其私，人人能够自存生存，世界才能太平。我们人类，应当同心协力，把禽兽草木地球当作敌人，搜取他的宝物，与人类平分，这才是公到极点，也可以说是私到极点。如其不然，徒向人类夺取财货，世界是永不得太平的。

沉醉美色最能令人失去斗志，红颜祸水是人们对于过去历史教训的深刻总结。女人为祸一方面证实了女性的蛊惑力和引诱力，另一方面也在对那些总是对女人保持不了清醒理智的男子提出正面的质疑。如果在一个只有女人的世界，女人肯定不会也不可能为祸；如果在一个男人都懂得如何与女人安然相处的世界，那么她们也不可为祸。由此可见，红颜祸水的根源还

在于男人不能节制自己的欲望，在美色面前失去了理智。

夏朝最后一个王桀，残暴无比，却又专宠美人。对她们言听计从，结果亡了国，被商汤得了天下。

商朝最后一个王纣，同样是性情残暴，宠爱美人妲己、建摘星楼、造酒池、陈肉林、剖比干、杀箕子、走微子，将满朝忠臣杀的杀，赶的赶，只剩奸臣费仲、尤浑二人为虎作伥，最后弄得众叛亲离，天怒人怨。武王一率兵来攻、未作什么抵抗，四百多年的商汤王业就土崩瓦解了。

我国历史上的第二位皇帝，秦始皇的儿子胡亥曾经这么说过："我们生活在这个美丽的世界上，生命有如朝露般短暂。现在我如此地成功，有权势，有地位，想做什么事情都行，为什么我不趁此宝贵时机尽情享受一下人间的艳福呢?"于是，大好一片江山被他迷迷糊糊地断送了。

拿破仑一生事业的起起落落，关键都在于他的情人约瑟芬。这位身高不足五尺的法国皇帝，一旦跨上马背，就会威风八面，驰骋疆场，令阻挡者闻风丧胆。他虽然战胜了无数的敌人，但却始终不能征服自己的情人约瑟芬。当他行军打仗时，无论军情多么紧急，他都会抽出时间来执笔为约瑟芬写情书。后来，拿破仑和约瑟芬结了婚，他在事业上也达到了人生的顶峰。可惜，后来约瑟芬投入了另一个男人的怀抱。这样的打击，竟使得一世英雄的拿破仑一时之间儿女情长，精神涣散，斗志尽失，再也不能振作起来。拿破仑的光辉事业，因为一个女人的走开，走上了瓦解灭亡的历程。

唐玄宗是中国历史上一位很有作为和气魄的封建皇帝。在他统治期间，封建王朝出现了最为鼎盛的阶段——开元盛世。此期民心安定，国力强盛。后来玄宗年纪渐大，本有可能将这种良好势头继续发扬，谁知却碰上了让他魂牵梦绕的美人杨玉环。自此玄宗整日与之厮混红罗帐里，只恨春宵苦短。玄宗终日昼夜笙歌伴舞，把自己的江山社稷抛至九霄云外。结果是四处藩镇无人节制，野心日大，终于爆发了安史之乱。把个中原

大地搞得一团糟，玄宗也只能携美女和群臣逃往四川。群臣早已痛恨杨玉环以美色蛊惑君王，引起藩镇叛乱，趁此良机，纷纷规劝唐玄宗赐死杨玉环，玄宗开始还怜香惜玉，不肯这样做，但见众人意气坚决，只恐会生变故，只能含泪赐美人一死。杨玉环跪在玄宗马前，哭诉一番，然后一幅白绫，自缢于马嵬坡前。强盛的唐朝也自此走向了衰退的下坡路。

如何一个男人善于控制私欲，不被美色控制，而是注重女人的内在美，很可能会因自己中意的女人而获得事业上的成功。

伟大的女性就是所谓的贤妻。有了一位贤妻作为内助，男人就能够很顺利地获得事业上的成功，女人也可以分享爱人成功所带来的欢乐和幸福。

宋朝时候，著名的抗金夫妻韩世忠和梁红玉无人不知，无人不晓。殊不知年轻时的韩世忠却是个有名的纨绔子弟，终日只知流连于花街柳巷。他本是位很有才干的人，但就是抵御不了美色的强大诱惑力。但后来幸运的是他碰上了一位杰出的妓女，她就是梁红玉。二人成婚之后，开始时韩世忠依旧恶习不改。梁红玉本是位刚烈女子，不管韩世忠做些什么，她都不流泪也不生气。可是，过了不久，韩世忠却突然改过自信，这究竟是什么原因呢？原来，梁红玉曾经为韩世忠不求上进不知流了多少眼泪，但她的性格使她绝不在韩世忠面前装腔作势地哭泣。有一次，韩世忠出门忘了带一件东西，便返回去取，意外地在窗外看见梁红玉正在伤心地落泪。韩世忠看到这种情形，深受感动，进而反省自己，从此投入了抗金的行列，建立了许多功勋。

要想使女人成为事业成功、顺利为政的坚实动力，就要把女人摆在一个正确的位置。多少好事由此生，多少祸事由此始。成功的男人是知道这其中的份量的。

〔第二篇〕

信战篇：

卧薪尝胆，柳暗花明

厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程序是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们参考。

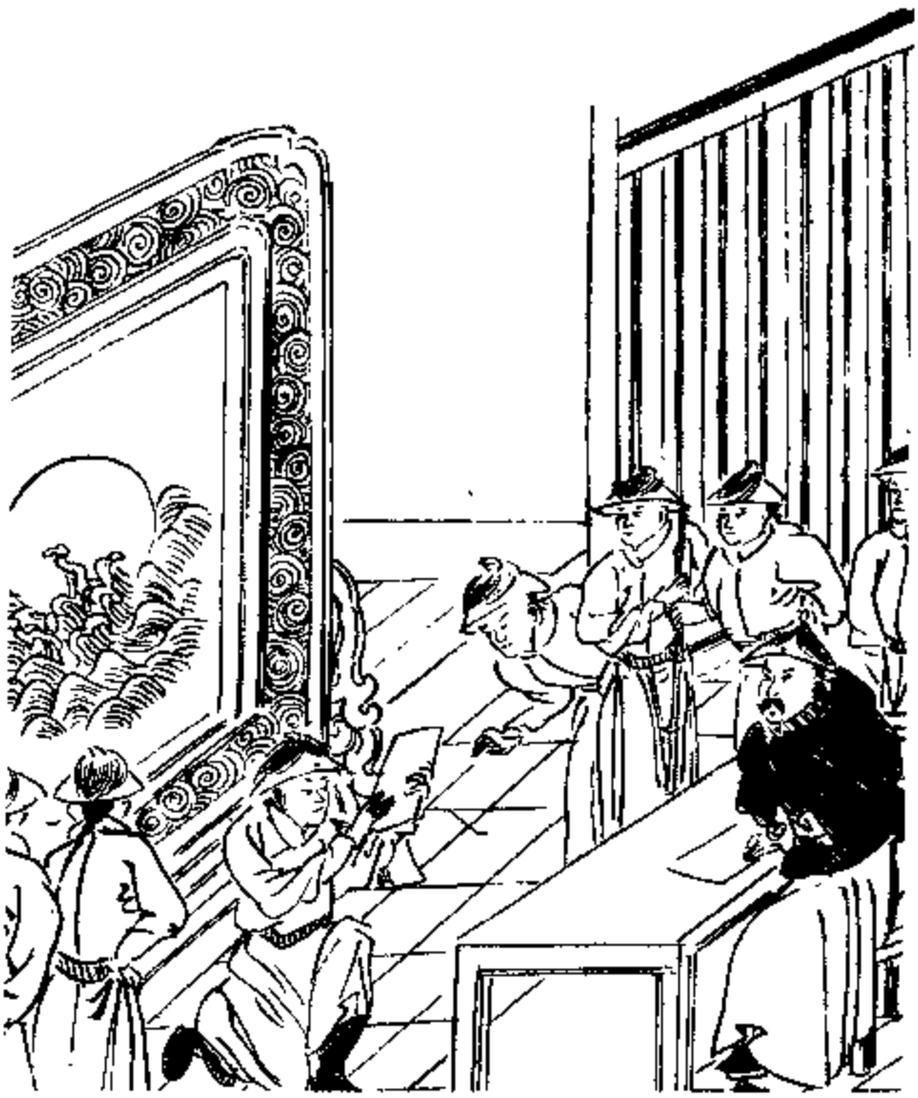
——李宗吾

败不馁，胜不骄的本质是战胜自己，树立坚强信心的实质也是战胜自己，怎样战胜自己呢？按《厚黑学》告诉你的办法去做，保证你逢凶化吉，东山再起。

人生一世，不可能处处都能如愿，挫折总是难免的。有些人，一遇挫折，就会心灰意冷，一蹶不振，有人爬着过完自己的余生，有人甚至结束了自己宝贵的生命。但是欲成就大事的人，他们不管遇到多大的挫折，总能立身挺过。对这些人来说，只要有一口气在，就不会失去生活和事业的信心，因此，他们也就特别地珍惜生命。当他们跌至生活和事业的最低谷时，尽管有一时的痛苦和艰难的适应，但不会消极厌世，不会自暴自弃，而是认真反思以往的经验教训，冷静观察，立足现实积极寻找重新崛起的机会和途径。有些人，不贪一时之兴盛，不慕他人之显贵，不为身边俗事所左右，不惧一时之退败，坦然面对眼前的纷纷扰扰，眼界高远，目光集中于认定的目标，孜孜以行。更厉害的角色，是对自己大悟的人，不是那些僧侣们逃世的大悟，而是对世事人情的大悟，在他们往顶峰攀登的过程中，就做好了摔倒的思想准备，也想好了应对的法子，一旦到了顶峰，决不会飘飘然；一旦跌倒了，面不改色心不跳，爬起来，掸一掸身上的灰尘，该干什么继续干什么。到这个层次的人很少，而成就往往千古称颂。

■ 立身行世面厚心黑七：大量能容，不动声色

——『忍得一时之气，才做得人上之人』。在遇到失败的时候，一定要脸皮厚，沉得住气，留好卷土重来的资本。



历史上许多项羽式的人物，往往在顺境中能够意气风发，称雄道寡，可是一遇到重大的失败，就失去了刘邦式的忍耐和大度，采取逃避和结束自己生命的方式，留憾青史。李宗吾在研究了三国、汉朝等各类人物的命运之后，总结出的厚黑学，对现世的意志薄弱者有着震聋启聩的作用。一个人的生命只有一次，但是机会总可以在奋斗中不断发现，保持一颗积极向上的心态，是应对世事沧桑的最好策略。成功学把这种精神看作是一个人成功的首要条件。看看那些因生意失败、学习成绩不

理想、工作不如意、或恋爱失败后动不动就跳楼、服药以结束自己宝贵生命的当代年轻人，是多么的愚昧和可悲啊。从这个角度来看，《厚黑学》还具有拯救生命的现实作用。建议世人应该人手一册《厚黑学》，经常地读一读，保证读者受益多多。

◎ 留得三寸气在，何愁没有翻身的机会

《厚黑学》认为，在遇到失败的时候，一定要脸皮厚，沉得住气，留好卷土重来的资本。让我们看看刘邦与项羽的较量吧。

汉朝的开国皇帝汉高祖刘邦，在与西楚霸王项羽争夺天下的“楚汉战争”之中，一次被项羽的队伍围困在成皋（今属河南）。当时项羽的实际队伍超过四十万人，而被围的刘邦队伍不到十万人。刘邦自知不敌项羽，龟缩在城内不敢应战，项羽命令自己的士兵组成轮番咒骂队，以一百人为一队，共同唱些低下的讽刺歌谣，比如说：“诈狗最是恶，静卧声不作。等你近前时，咬住你脚脖……”项羽心想，用这种漫骂方式可以激起刘邦出城应战，而后便一口吃掉他。谁知刘邦不答不理，缩在成皋城里不露面，不接腔，像死一样地沉寂着。

然而，刘邦真的沉寂了么？不！他在积极运用“许愿”的拉拢策略联络各地的诸侯，并迅速调集远在外地的起义大军，让他们前来成皋集结解围。

当时刘邦的许诺只有两条，一条是封王，二条是割地。就是向一些诸侯将领们许诺在打败项羽取得全国政权之后，给此次解围的有功人员以“封王”、“割地”的大奖赏。

所谓“重赏之下必有勇夫”，在刘邦许诺悬赏的引诱之下，包括韩信、吴芮、英布等在内的诸侯将领，各率起义队伍奔赴成皋，使项羽围歼刘邦的计划落了空。

成皋解围了。当时刘邦手下部将王陵、陈平、周勃等人，

有的与刘邦一起被围，有的事后得知了此事，陈平、周勃称赞刘邦说："汉王真有雄才大略，一个计谋胜过百万兵丁。"唱赞歌的是以陈平和周勃为代表的随从和部将；而王陵属于不苟言笑的肃穆之辈，他没有发表什么言论。

后来，刘邦又借助诸侯和其他起义大军的协助，终于将项羽围困在垓下。

垓下在今安徽省宿县地区的灵璧县东，垓下的古语原意就是"高不可越的悬崖绝壁"。

项羽退到垓下，前面绝壁挡路，身后三面被刘邦联军包围了三圈，围军中主要就是吴芮、英布等人的部队。

项羽扎营垓下，不久粮尽无援，夜里突闻歌声陡起，绵绵不绝，乃是刘邦的汉军中齐唱楚歌。项羽本就是西楚霸王，他的根据地就是楚国的城池，他闻听楚歌后一惊说："噢？难道汉军已尽夺楚地，不然怎么四面楚歌？定是围我楚王者，尽是楚人也。"

其实这是刘邦听从谋士张良的妙计，故意大唱楚歌以震慑项羽的心扉，瓦解楚军的斗志，这便是成语"四面楚歌"的由来。

项羽有一美人，名叫虞姬，常侍项羽旁侧。项羽有一骏马，名曰乌骓，常被项羽骑乘，确能一日千里。前无出路，后有追兵，项羽已知别无生路，乃夜起饮酒，要虞姬舞剑作陪。

前思后想、悔不当初，项羽记起过去多次有杀灭刘邦的机会，自己都轻易放过了。于是感慨万千，无处发泄，项羽便作诗而歌，其词曰："力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝。骓不逝兮可奇何，虞兮虞兮奈若何？"

歌罢潸然泪下。丈夫有泪不轻弹，原是未到伤心处；人之将死万事休，西楚霸王泪亦流。

虞姬且舞且唱，所唱自编之歌，原是对项羽的回报之意："汉兵已掠地，四面楚歌声。大王意已尽，贱妾何聊生。"

歌舞完毕行剑割颈，虞姬自刎身亡。

项羽恸哭之后，忽然勃发生机，决定突围逃命。他飞跨乌骓马，径直四蹄飞，直向刘邦的围军冲杀而去。麾下八百多名战士，骑马尾追。

夜色昏暗，汉军无防，被杀无数，全在梦中，项羽谢皇天赐路，终于突出了重围，向南疾飞而去。直到天明，刘邦才发觉项羽已经逃走，乃命骑将灌婴，率五千骑兵追击项羽。

项羽强渡淮河，能跟随者已只一百余人。来到一处阴陵墓地，前边是三叉路口，项羽在前，不知朝哪边走，适见前边田中一耕耘老农，便亲自问路说："呔！老头！前面哪条路好走?"

满脸凶神恶煞，口气一派轻侮。没办法，项羽一惯高高在上，斥骂别人。

老农不慌不忙，抬头回答："往左走!"

项羽依言而行，结果骏马狂奔至一大沼泽，根本没法走。

于是，晚出发很久的汉军骑将灌婴，终于追上了项羽。原是老农答复项羽的粗暴辱慢，给他们指上了一条死路。老农虽然不知问路者就是项羽，却是顺从天意让项羽走上死路一条。此时项羽身后已只有二十八人跟随，他命令二十八名随从各自杀出重围，到大山以东集合，自己冲入汉军砍倒一百多人，砍倒汉军军旗一面，斩杀汉将一名，于是突围出去。等到在东山后边再聚齐时，随从已只有二十六人。项羽领着他们前进，来到了乌江而前。

这乌江并不是贵州那一条乌江，而是安徽巢湖地区和县东北的乌江浦。此地正是项羽当年随叔父项梁率军起义渡江西去之地；如今是完全折转，又返回江东去了。

此时身后已无追兵。项羽悠然自乐，忽到一个关津渡口，渡口旁立着一块巨大石碑，石碑是四个大字："项籍死此!"

项羽惊得一跳，许久不用"项籍"这名字了，何以石碑上有此四字。乌骓腿快，转眼到了石脾面前，所见"项籍死此"四个大字乃是蚂蚁爬在石碑所组成。此时蚂蚁还在来回

穿梭不止。

项羽根本没有想到这是刘邦听从张良的又一妙计，用猪油在石碑上写了“项籍死此”四字，蚂蚁喜好猪油，上碑偷吃，便显现了此四个黑字。

项羽只说这是天要灭楚，便有了自刎报天之心。忽然来了一叶扁舟，驾舟的正是当年的关津亭长，正是他当年指挥大批船队，载着八千江东兵勇，随项梁、项羽起义反秦而去。如今却只有项羽一个人回来了。关津亭长认识项羽，乃说：“楚王，此船太小，只能载你一人过江，连你的乌骓马都过不去。等你在江东再筹组了八千兵勇，老朽再来渡你西去吧！”

项羽一听，这分明是说的反话，于是大声说：“天要灭我，我有何能！无脸见江东父老！”项羽话意未完，后边数千骑兵追奔而至。于是他二话不说，拔剑自刎身亡。

这便是“无脸见江东父老”俗语的出处。

项羽自刎身亡之后，有马童、吕胜、王翳、杨武、杨喜五人争夺项羽尸身，结果只好砍成五段，各自取了一段而回。原是刘邦早有将令：夺得项羽尸身者重赏封侯。

李宗吾认为，项羽为拔山盖世之雄，叱咤风云，千人皆废，最后身死东城，为天下所耻笑。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知“鹿死谁手”？他偏偏说：“籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还，纵江东父兄怜而王我，我何面目见之？纵彼不言，籍独不愧于心乎？”这些话，真是大错而特错！他一则曰：“无面见人”，再则曰：“有愧于心”，究竟敌人的“脸”，是如何做起的，敌人的“心”，是如何生起的？也不略加考察，反说：“此天亡我，非战之罪。”恐怕上天不能任咎。

真正的厚黑大家不会步项羽的后尘，他们懂得“杀回马枪”的计谋，比如以“走”与“回”的策略，不是消极的逃避策略，而是主动脱离一种极为不利的处境，待时机到来情况有所转机后，再回过头去积极处理，解决一些困难与纷争。

昏庸的晋国国王晋献公听信骊姬的谗言，逼迫太子重耳自杀。重耳设法出走流亡于外，这样他既避免了骊姬的迫害，又能留得余生待国有转机时回朝主持朝政。在他流亡期间，也渐渐变得成熟干练，而且他也充分利用“走”来寻找他的同盟者。这样他就在“走”的同时来促使晋国内外发生有利的变化，最后，他终于在秦国大军的护送下归晋，随之国内势力急变，众多人欢迎重耳回国，也有不少人怕重耳回来后报负他们，便想杀晋侯来取得晋公子重耳的信任。

上述两例就是一个鲜明对比，一个不能“忍”，走了死路，一个一“走”了之，留下本钱，重得王位。这个道理在我们平时立身行世时也是大有作用的。在重大挫折面前要有积极的思想，不妨“走”为上策，以等待时机，创造条件，但是千万不能忘了卷土重来的大计。

重耳流亡到齐国时，齐桓公让他娶了妻子，赐给他八十匹骏马，渐渐地他被眼前这些所陶醉，他的妻子姜氏劝他快些出走，但他却执意不肯，姜氏说：“怀与安，实败名。”重耳还是不愿离开这美好的场所。最后姜氏只好把他用酒灌醉，在他醉醺醺时把他送出国。

如果重耳一直在齐国滞留，那他将来是不会当上晋国国君的。

◎ 坚持到最后一秒钟

《厚黑学》强调的是忍耐和坚持，特别是面对失败、不幸、误解和人为构陷等境况时，而这两方面都需要脸皮厚来做支撑。面不厚的人往往会放弃追求甚至生命。在追求新知识方面同样有这样的磨难。看看哥伦布的追求过程，便不难认识到这一点。哥伦布几乎经历了人类追求过程中所有磨难。

进入知识之门，就像走进炼狱之门，一切犹豫都无济于事。

命运从来不事先做出成功的许诺。当一个人立志实现梦想时，在他前头的道路，总是充满着荆棘，因此很多人就是经不起挫折的打击，经不起到达成功彼岸之前，在茫茫大海中航行时的孤独和寂寞。即是意志力超强的人，如果没有接受失败的心理准备，也可能会因为坎坷的遭遇而放弃美好的初衷。

文艺复兴时期，欧洲资本主义的势力开始向海外扩张。在当时的社会，探险家和海盗是同义词，并不带有任何贬低的意味，甚至许多名门望族都愿意把孩子送到海盗船上干活，以增强他们的社会适应能力。哥伦布虽然不是出身显贵，但是他也曾经在海盗船上工作过。

在求学生涯中，哥伦布从毕德哥拉斯著作中得到“世界是圆形的”概念，因此，他认为：“如果世界真是圆的，那么从欧洲往西航行，就可能很快到达东方的印度。”

哥伦布的这个突如其来的想法，成就了他悲壮的一生。当时，他的计划得不到任何人的支持，那些德高望重的大学教授告诉他：“世界确实是平的，船一直往西航行，就会驶向天的尽头，最后船一定会跌落在世界边缘外的深渊里。”

不过，哥伦布并不接受这样的劝说，专心一意的开始筹备环球航行。他家的经济能力根本无法为他提供必要的物质条件，所以哥伦布四处求援、募捐，但是他得到的是无尽的失望。哥伦布为了这个伟大的梦想苦苦地挣扎了十七年，他的红头发已经完全变白了，得到的却是微乎其微。

事实上，大部分人的理想都会因为多次的挫折而丧失殆尽的，谁都可以有个充满信心的起步，但是能够坚持到最后的人却少之又少，尽管如此，哥伦布还是至始至终坚持自己的理想。

后来罗马教室知道了他的计划，赐给他八十五块钱的旅费，让他到西班牙游说伊莎贝拉皇后支持这项伟大的航程。于是，哥伦布用这些钱买了一匹骡子和衣衫，沿途餐风露宿，有时候还得乞讨。

转机可以带来希望，确实也让哥伦布重新点燃信心和勇气，但不幸的是，转机之后所带来的往往是更多的困难。

虽然西班牙皇后决定支持哥伦布的计划，赏赐船只给他！并颁授他海上总司令兼印度总督的空头封号，但是直到出发之前却仍然找不到愿意出航的水手。尽管哥伦布施尽哀求、引诱、劝告各种手段，最后还是只好从牢里放出一些死刑犯才航行。

哥伦布的航行充满艰辛苦难，当他抵达一片新大陆时，以为就是印度。在这块土地上，他开始为西班牙女王开垦殖民地的工作。在第一块殖民地上，哥伦布带去的人都被土著印第安人杀害。更惨的是，在第二块殖民地上，哥伦布被西班牙贵族以贪财和失职的罪名陷害，被铐上铁链送回西班牙。

哥伦布的晚景十分凄凉，六十岁时！他死在一间简陋黝黑的小屋里，墙上挂着一条粗大的铁链，不知道这算是其毕生奋斗的纪念，还是苦难的象征。

哥伦布死后被追认为发现新大陆的伟大航海家，可是这个殊荣却没来得及为他带来安慰和赞赏。世界上总是有类似的情况不断地在发生，比如，文学家卡夫卡或是画家梵高，他们的作品生前并不获得世人的认同，死后却享誉全球。这些执意探求人生价值的苦行者，他们并没有预料到自己未来即将获得的荣耀。

马克思曾经引用但丁神曲中的一段话，告诫苦心研究学问的人们：进入知识之门，就像走进地狱之门！一切犹豫都无济于事。

对于那些充满理想与抱负的人们，特别是醉心于科学研究的人，也应该有这样的心理准备：你将走进充满磨难的地狱之门，也可能一辈子都与成功无缘；但唯有经过无数失败，才有可能享受成功的果实。

◎ 决不认输的自杀者

李宗吾说："深于厚学的人，任你如何攻打，丝毫不能动。"在厚字上有功夫的人，即使经历屡屡失败，也是不放弃，不认输的人，这样的人一般会成就非凡。海明威就是一个这样的人。

厄内斯特·海明威，1899 年出生于芝加哥市郊外的橡园镇。父亲克拉伦斯·海明威是这个小城镇医院的一名外科医师，厄内斯特·海明威是他的长子。父亲本来期待这个长子将来能继承父业，没想到 40 年后海明威竟然以他的长篇巨著《丧钟为谁而鸣》赢得了世界声誉，嗣后又在 55 岁时以一个不到六万字的中篇小说《老人与海》压倒所有候选的世界级文豪，获得了 1954 年诺贝尔文学奖金，使他在世界文坛上的名望和地位达到了巅峰。

作为一位享有盛名的作家，海明威的创作历程并不是一帆风顺的，在初期经历过许多挫折，尽管这之前他已表现出了写作天赋和兴趣，也担任过记者。第一次世界大战末期的 1918 年 5 月，海明威才争取到以记者的身份参加了美国红十字会战地服务队的机会，开赴意大利前线，不料到那里不久便在驾驶救护车冲过火线时被一颗开花炮弹炸成了重伤（战地医院医师在他浑身上下取出了 237 块大小弹片）。海明威当时居然带着这些弹片，背着一个伤势更重的意大利士兵，在自己晕倒之前挣扎着到了救护站。在后方医院经过了三个月的治疗，海明威又重返前线，直到停战后才于 1919 年初带着遍体伤疤回到美国。这些伤疤为他赢得了意大利政府奖授的银十字军功勋章，但战争的残酷恐怖同时在他的心灵深处留下了难以磨灭的创伤，这对他后来的文学创作产生了深刻的影响。回国后，海明威创作了十几篇小品，但都遭到退稿的厄运。为了生活，他接受《多伦多明星报》的招聘，当了该报的一名记者，不久

和哈德莉·理恰莉结了婚。1922 年，海明威被任命为该报特派驻欧洲记者，带着哈德莉去了巴黎。

在巴黎期间，海明威一方面担任采访、报道的工作，一方面重新开始他的文学创作生涯。但开头很不顺利，他的第一部作品集（包括三个短篇小说和十首诗）在 1923 年出版时，只印了三百册，社会反应也很冷淡。而海明威偏偏是那种不肯认输的“硬汉子”，他索性辞去了记者的职务专心搞创作，并在当年年底出版了他的第二部作品集《在我们的时代里》。这个集子的第一版在巴黎仍未引起什么注意，但到第二年在美国印行了增订的第二版时，成为 1925 年度十大畅销书之一，海明威也因此一举成名。

1927 年，由于感情破裂，海明威和哈德莉离了婚，随后与玻琳·柏菲芙结合并于第二年和她一道返回美国，在佛罗里达州定居下来，安心从事写作，1919 年发表了他的又一力作——长篇小说《永别了，武器》。在这部作品中，海明威在刻画一个时代的人的内心世界演变方面所表现的洞察力极为深刻。另一方面，作者直接控诉了战争的罪恶，对人民大众遭受的苦难发出了悲哀和同情的叹息，同时也更加暴露出他本人的消极悲观情绪，这种情绪在他嗣后的一系列作品中都有所发抒。

在三十年代的前半期，海明威把大部分时光消磨在出国旅游、钓鱼、打猎、观看斗牛等事上，这几年里他只写了两部作品《下午之死》和《非洲的青山》，但都不怎么成功。1936 年他发表了《弗朗西·麦康勃短促的快乐生活》和《乞力马扎罗山之雪》，这两个短篇受到普遍赞赏，被公认为是他所写的几十个短篇中最杰出的作品。

1936 年 7 月，西班牙内战爆发，弗朗哥的叛军和共和政府军展开激战。海明威毅然投入这场民主与独裁的生死搏斗，在当年冬天他发起了广泛的募捐支援活动，为此跑遍了大半个欧洲。1937 年初，他担任由美国人组织的医疗部救护车队大

队长，两年中四次去西班牙。开头是以战地记者的身份，嗣后索性直接参加了国际纵队，和共和政府军并肩作战。由于人们已知的种种原因，这场反法西斯的艰苦斗争最后失败了。海明威满心沮丧地回到了美国，战争的经历和失败的痛苦为他提供了改变自己精神世界的机会和创作的源泉。他先后写了剧本《第五纵队》和长篇小说《丧钟为谁而鸣》，后者是一部被译成几十国文字、在全世界畅销的巨著，是海明威创作生涯中一个划时代的里程碑、举世公认为不朽之作，在1940年英国十大畅销书中名列榜首。

1941年初，海明威在欧亚两大洲连天战火中来到中国，对中国人民抗击日本侵略者所进行的英勇斗争印象极为深刻。他回国后多次发表公开讲演，高度赞扬中国人民不畏强暴、浴血抗战的精神。由于他的声望，这些讲演在鼓舞美国人民声援中国抗日斗争方面起了很大作用。当年12月日本偷袭珍珠港，第二次世界大战全面爆发。海明威立即将自己的私人游艇改装成巡逻艇，参加沿海巡逻和侦察，向政府提供了许多情报。1944年，他随同美国部队开赴欧洲，到前线采访。在一次飞机失事中头部受伤，几乎送命。为此，在战争结束后美国政府奖给他一枚银星勋章。

1945年3月，海明威在胜利前夕回国，随即移居古巴首都哈瓦那，在那里定居，继续他的创作生涯，先后发表了一些短篇和两个中篇作品；其中《老人与海》（1952）则是他的又一不朽之作，在1953年为他赢得普利策文学创作奖，1954年又为他赢得诺贝尔文学奖。

1958年，海明威迁返美国爱达荷州疗养，和高血压、糖尿病等痼疾“搏斗”了将近三年。最后，终于按照他的悲观主义观点：“在人和大自然或外界势力的搏斗中，最后人总是难免于失败”，决心主动地摆脱病榻上的痛苦折磨，在1961年7月用他心爱的双管猎枪结束了自己的生命。

尽管自杀可以看作是一种消极的自我毁灭，但如果用海明

威所一贯歌颂的决不认输、藐视死亡的“硬汉子”精神来比照分析，他的自杀也未尝不是对病魔采取的一种“宁死不屈”，与之“同归于尽”的解决手段；或许也可以认为，这使他的消极世界观和他所提倡的“硬汉子”精神这一对矛盾最终在他身上得到了统一。

海明威在他的生命最后几年中，由于一直在受几种病症的折磨，已丧失了创作的精力。1970 年，也即他去世十年后，出版了他的最后一部长篇小说《海流中的岛屿》。这部小说早在 1951 年就已完成，却一直没有付诸出版，也没有得到任何修改（对作品反复修改是他一贯坚持的谨严作风），而被他送进了一家银行的保险库。直到 1970 年才由他的遗孀玛丽·海明威和出版家查尔斯·斯克里布纳将手稿取出，加以整理后公之于世，这是海明威所写的惟一的一部以第二次世界大战为背景的长篇小说。

◎ 别做能照透人灵魂的“镜子”

如果有一面能照透灵魂的镜子，试问，又有谁敢往它跟前站呢？说起曹操杀杨修，多数人会认为是因其“才高压主”而遭杀身之祸。还有人认为是因为杨修参与了曹植与曹丕的太子之争。这些都有一定道理，但最根本的原因是在于杨修能看透曹操心理想什么，这对于曹操来说实在是太可怕了，他能行王霸之道靠得就是治人心，如果自己的内心轻易被人看穿，那还了得。

杨修，字德祖，弘农华阴人，东汉当朝太尉杨彪之子。博学能文，才思敏捷。建安年中，举为孝廉，任郎中，后被曹操任命为丞相府仓曹属主簿，不少军国大事都由杨修经手处理，杨修总是能做得让人满意，自曹丕以下，不少人争相与之交好。他不仅是曹操的得力谋士，而且是曹操“邺下文人集团”的重要成员，其文学造诣，与“建安七子”齐名。

杨修的聪明能干，既博得曹操的赏识，但他聪明过度，恃才自负，常常惹得曹操不快。

《三国演义》第七十二回说：杨修为人悖才放旷，数犯曹操之忌：操尝造花园一所；造成，操往观之，不置褒贬，只取笔于门上书一“活”字而去。人皆不晓其意。修曰：“‘门’内添‘活’字，乃阔也。丞相嫌园门阔耳。”于是再筑墙围，改造停当，又请操观之。操大喜，问曰：“谁知吾意？”左右曰：“杨修也。”操虽称美，心甚忌之。又一日，塞北送酥一盒至。操自写“一合酥”三字于盒上，置之案头。修人见之，竟取匙与众分食讫。操问其故，修答曰：“盒上明书‘一人一口酥’，岂敢违丞相之命乎？”操虽喜笑，而心恶之。操恐人暗中谋害己身，常吩咐左右：“吾梦中好杀人；凡吾睡着，汝等切勿近前。”一日，昼寝帐中，落被于地，一近侍忙取覆盖。操跃起拔剑斩之，复上床睡；半晌而起，佯惊问：“何人杀吾近侍？”众人以实对。操痛苦，命厚葬之。人皆以为操果梦中杀人；惟杨修知其意，临葬时指而叹曰：“丞相非在梦中，君乃在梦中耳！”操闻而愈恶之。

一面这段文字翻译成白话文说是说：曹操曾营造一所花园。竣工后，曹操观看，不置可否，只提笔在门上写了一个“活”字，手下人都不解其意，杨修说：“‘门’内添‘活’字，乃‘阔’字也。丞相嫌园门阔耳。”于是再筑围墙，改造完毕又请曹操前往观看。曹操大喜，问是谁解此意，左右回答是杨修，曹操嘴上虽赞美几句，心里却很不舒服。又有一天，塞北送来一盒酥，曹操在盒子上写了“一盒酥”三字。正巧杨修进来，看了盒子上的字，竟不待曹操说话自取来汤匙与众人分而食之。曹操问是何故，杨修说：“盒上明书一人一口酥，岂敢违丞相之命乎？”曹操听了，虽然面带笑容，可心里十分厌恶。

曹操性格多疑，深怕有人暗中谋害自己，谎称自己在梦中好杀人，告诫侍从在他睡着时切勿靠近他，并因此而故意杀死

了一个替他拾被子的侍从。可是当埋葬这个侍者时，杨修喟然叹道："丞相非在梦中，君乃在梦中耳！"曹操听了之后，心里愈加厌恶杨修，便想找机会除之。

关于曹操杀杨修，历史学家说法不一。有的认为，曹操杀杨修，是因杨修政治上支持曹植，为曹植争太子位出了不少主意。今曹丕已立太子，怕他死后杨修继续帮助曹植，引起兄弟不和，留下后患。有的认为，曹操杀杨修，是因杨修是袁术的外甥，政治上有异己之嫌。也有的认为，曹操杀杨修，是因为杨修聪明过人，才高压主，曹操妒才，不能容之而开杀戒。笔者认为，最重要是在于他善于看透曹操，这才是曹操最忌恨的。这还可从杨修破译曹操"鸡肋"的口令得到进一步印证。

演义第七十二回在描述曹操与刘备的汉中会战时讲道：曹操率大军迎战刘备打汉中时，在汉水一带对峙很久，曹操由于长时屯兵，到了进退两难的处境。此时恰逢厨子端来一碗鸡汤，曹操见碗中有根鸡肋，感慨万千。这时夏侯惇入帐内禀请夜间号令，曹操随口说到："鸡肋！鸡肋！"于是人们便把这句话当作号令传了出去。行军主簿杨修即叫随军收拾行装，准备归程。夏侯惇见了便惊恐万分，把杨修叫到帐内询问详情。杨修解释道："鸡肋鸡肋，弃之可惜，食之无味。今进不能胜，退恐人笑，在此何益？来日魏王必班师矣。"夏侯惇听了非常佩服他说的话，营中各位将士便都打点起行装。曹操得知这种情况，以杨修造谣惑众，扰乱军心罪，把他杀了。

俗话说得好："聪明反被聪明误"。应该肯定，杨修是一个绝顶聪明的人，问题在于他被聪明所误。处处都要露一手，所谓"恃才放狂"，不顾及别人受不受得了，不考虑别人讨厌不讨厌，而这个别人，却是曹操这个恃才傲物的顶头上司。于是，针尖儿对麦芒，杨修终于送掉了自己的小命。

这里，杨修智慧超人，却因过于自负，不给曹操留一点面子，而丧了性命，这是每一个想以"聪明"博得上司欢心的下属应该吸取的一条教训，曹操的"鸡肋"、"一盒酥"及门

中的“活”字等，都是一种普通的智力测验，是一种文字游戏。他的出发点并不是真为了给大家出题测试，而是为了卖弄自己的超人才智，因此，他主观上并不希望有谁能够点破，只想等人来请教。在这种情况下，哪怕你猜着了，也只能含而不露，甚至还要以某种意义上的“愚笨”去衬托上司的“才智”。但是，杨修却毫不隐讳地屡屡点破了曹操的迷局。虽然说杨修锋芒外露，好逞才能，因此而赔上了自己的性命，未免太可惜了，但杨修聪明反被聪明误的故事告诉我们：欲利用上司的下属，必须要具备良好的素养，处处想到表现自己，放任自己，无视上司的自奠心和心理承受能力，锋芒毕露，咄咄逼人，必然会招来上司的忌恨，引火烧身。

从立身行世面厚心黑的角度来看，如果有一面能照透灵魂的镜子，试问，又有谁敢往它跟前站呢？因此，曹操杀杨修，表面上看是杨修的言论动摇军心。实质问题正如夏侯惇所说，“公真知魏王肺腑也”。

其实，在曹操营中聪明人绝非仅杨修一个，能猜出曹操想法的也绝不只有一个杨修，只是这些人比杨修还要聪明一筹，更加了解曹操，所以不会去有意触动他。杨修由于过于狂傲，使他没能再深想一层，最终因恃才放旷而招杀身之祸。

像杨修这能“傲才”三国时期还大有人在，蜀国的彭羕就是一例。

《三国志·彭羕传》里，一开始就讲了他的傲姿：“身长八尺，容貌甚伟，姿性骄傲，多所轻忽。”彭羕的朋友极少，“惟敬同郡秦子敕”。经秦子敕极力推荐，他才到州里做了一个小小的“书佐”。不知什么原因，“为众人所谤毁于州牧刘璋，璋髡钳为徒隶”。堂堂的一个美男子，受到被剃去头发的刑罚，真够耻辱。为了伸志雪耻，彭羕一听到刘备入蜀的消息，立即“溯流北行”，去投刘备。经过长途跋涉，他先见到了刘备的军师庞统。当时，庞统的办公室里坐着不少人，彭羕知道不是谈话的时候，一步跨到庞统的床上躺下，对庞统说：

有事你先办着，咱们一会儿再说。庞统根本就不认识彭，见来了这样一位客人，急忙辞走了众人。彭羕说：我还没吃饭呢，吃饱了咱们再谈。饭后与彭羕一谈，庞统断定此人不凡，非常高兴，就把他留下了。法正对彭羕也有了解，与庞统一块向刘备推荐，刘备见后称之奇，先让他做了宣传工作，彭羕干这事绰绰有余，几件事办下来，就得到了刘备的赞赏。刘备攻占了成都，一下子将彭羕提拔为“治中从事”，彭羕本来傲得厉害，登上高座，那傲气简直冲上了天，指手划脚，盛气凌人，说三道四，首先得罪了诸葛亮。诸葛先生给刘备吹了风，说彭羕不是个老实人。刘备一向敬重诸葛亮，听了这话，对彭羕的看法起了变化，决定把彭羕从身边调至江阳当太守。

对刘备的这个决定，彭羕想不通，找到马超去发牢骚。马超挑逗他说：你是个了不起的人才，应当与诸葛亮、法正争一个待遇，怎么把你弄到那么一个小地方去了呢？这一挑不要紧，彭羕借着酒劲骂开了刘备。“超问羕曰：‘卿才具秀拔，主公相待至重，谓卿当与孔明、孝直诸人齐足并驱，宁当外授小郡，失人本望乎？’羕曰：‘老革荒悖，可复道邪！卿为其外，我为其内，天下不足定也’。”这话的意思是：刘备这老糊涂，你别提他了。你在外边领军，我在朝内理政，天下难道不能安定吗？为什么非把我调走呢！彭羕正在气头上，一时冲动，说出有失理智之话。听此言，马超害了怕，赶忙报告了刘备，刘备一怒之下，把彭羕关进监狱。

彭羕进了狱，头脑清醒过来。他给诸葛亮写了一封很长的信，解释自己的言行。他先称谢刘备的厚待之恩：“从布衣之中拔为国士，盗窃茂才，分子之厚，谁复过此？”又对自己多喝了几杯酒的冲动之言作了深刻检查：“颇以被酒，悦失‘老语’，此仆之下愚薄虑所致”。接着，又申诉说：马超的报告曲解我的意思，我的本意是，你在外，我在内，共敌曹操，干一番大事业。我怎么会造反呢？“以为首兴事业，而有投江阳之论……欲使孟起（马超）立功北州，戮力主公，共讨曹操

耳！宁敢有他志邪？孟起之说是也，但不分别其间，痛人心耳！”彭羕的这封信，直来直去，实实在在，人情人理，毫无隐瞒，按道理讲，诸葛亮应当慎重思考，建议刘备宽恕彭羕。孰料诸葛先生对他的印象太坏，见了他这样直率的信，视为大逆不道，竟然把他判了死刑：“案竟诛死”。

彭羕被杀了，究竟有什么罪？诸葛亮、刘备能说清吗？在那个年代，皇帝、丞相手里有权，说让谁死谁就得死，这没什么可说的。可说的是，彭羕得到此种下场，也是不奇怪的。缺少修养，自恃才高，说话不分场合，全然不顾影响，能不引起别人的怀疑吗？如果再碰上爱添油加醋的人，岂能不倒血霉！《左传》曰：“骄而不亡者，未之有也。”

■ 立身行世面厚心黑八：忍辱负重，百折不挠

——『大丈夫能屈能伸！』，说起来容易，做起来不容易，究竟有几人能真正做到『能屈能伸』？有些人一遇逆境就没了斗志，而成就非凡的历史人物都是这方面的高手。

人们常说："大丈夫能屈能伸！"说起来容易，可是做起来不容易，现实中究竟有几人能真正做到"能屈能伸"？有些人一遇逆境就没了斗志，而成就非凡的历史人物都是这方面的高手。越王勾践是历史上最好的榜样。用《厚黑学》的观点来审视，"能屈能伸"和"百折不挠"就是厚黑学的具体实践。"屈"要以厚做基础，"伸"要以黑字作前提。当然，必须是为正义能屈能伸。

◎ 水性至柔，水性又至刚

李宗吾说过，人性本是无善无恶，也即是可以为善，可以

为恶。告子的说法，从任何方面考察，都是对的。他说："性犹湍水也。"湍水之变化，即是力之变化。我们说："心理依力学规律而变化。"告子在二千多年以前，早用"性犹湍水也"五字把他包括尽了。

水性至柔，然而，一点一滴的水积聚起来，则就大不一样了。也有这样一句话：滴水可穿石，这是指时间上的持久精神，多指毅力与恒心。而水还有另一种精神，一注水流下去，碰到点东西就给挡住了。于是便顺着那个东西流。哪里低洼，它便往哪里流，如果水渐渐增多，哪怕前方的路堵死了，只要水还有，水能继续增多，它还"温文尔雅"地顺从这些阻挡的东西，一面顺从着流，一面顺从着上升水位，直到那一关键时刻，它才真如猛兽一般冲破阻碍它的"牢笼"，势不可当。

《厚黑学》的意旨所倡导的即为水的精神。古人也早已为它进行了无数次实践，证明了它是弱者变为强者，由失败转入成功的捷径。

在中国，恐怕很少有人没听说过"卧薪尝胆"这句成语的，但不一定知道这个历史故事的来龙去脉，这个历史故事所告诉给人们的启示实在太多。

吴国和越国都是春秋时代江浙一带的诸侯小国，吴国在今江苏省无锡一带，越国在今浙江绍兴一带。江苏归吴，浙江归越，两地紧紧相邻，因彼此都想消灭对方，故而成了宿敌，总想互相取而代之。

勾践三年，两国交战，吴王夫差的力量明显胜过越王勾践。勾践的数万部队被吴王夫差消灭，最后只剩下五千人，被吴王夫差的大部队围困在会稽。

勾践没法，便派丞相文仲去向夫差求和，其条件是：越王勾践向吴王夫差称臣，妻子为妾，但被夫差愤怒地拒绝了。

越王勾践一时拿不定主意如何办好，另一个宰相范蠡为勾践献计：用金钱美女贿赂吴国太宰（丞相）伯嚭，因为吴国的一多半实权掌握在他手里，而且他是个可以收买的小人。至

于吴王夫差本人，只有献出西施了。他肯定地说，凭着西施的国色天香，夫差断无拒绝之理！

勾践听了大吃一惊，因为西施是范蠡的红颜知己，而且俩人已经决定结婚了。在范蠡复兴国家的大义下，西施同意了他的计划，答应以自己的色相为报仇复国服务。勾践也不再反对范蠡的计划。

于是，越国的君臣、情侣、夫君们以个人的屈辱为代价，合演了一出长达二十二年的报仇复国计划。

于是照计而行。吴国太宰伯嚭接受了勾践送去的许多美女珍宝，马上去向吴王夫差说情，求夫差答应接受越王勾践“纳贡称臣”投降条件；吴王夫差本人得到了赛过下凡仙女的绝色美女西施，于是接受了太宰伯嚭的建议，答应了越王勾践的“纳妾称臣”的投降要求，让越王像他手下的一条狗一样，每年进贡锦绢三千匹，绫罗三千匹，而且半丝半点也不能少，并要越王勾践夫妇到吴为奴仆。

勾践将国事托给大夫文仲，让范蠡随他到吴国。

于是，夫差便令勾践为其牵马。遭人辱骂，勾践也是一副奴才的样子，驯服无比。有一回夫差大病，勾践便暗中命范蠡探看，范蠡回来告诉他夫差的病不久即可痊愈。于是勾践便亲自去见夫差，当然是以“探问病情”之理由，并且当着众人的面亲口尝了夫差的粪便。之后勾践便向夫差道贺，说大王的病不几日就能好转，并且向夫差磕了一个头。凑近他身旁告诉他：“我曾经跟名医学过医道，只要尝一尝病人的粪便，就能知病的轻重，刚才我尝了大王的粪便，味酸而稍微有些苦头，这是得了医生所说的‘时气病’，此症一定能够好转，大王不用太担忧。”没过几日，夫差的病果然好转过来，夫差为勾践的话语和行动所感动，侧隐之心一起，便把他放到越国去了。

勾践回到国都会稽后，不近女色，不观歌舞，受抚群臣，教养百姓。他靠自己耕种吃饭，靠妻子亲手织布穿衣，不吃山珍海味，不服绫罗绸缎。勾践为了牢记这个国耻，每天不睡皇

宫锦被，而是躺在薪柴上立志图强；他在自己的座位头上悬挂着一枚苦胆，无论坐卧或是饮食，他都先行尝尝胆的苦味，问自己说："你忘记了会稽之耻吗？"他不但自己亲自督促家耕和军训，还亲自参加耕田的劳作；他的夫人也从此不再称为王妃，而是叫做"蚕妇"，勾践规定："蚕妇"就是带领宫女蚕姑们养蚕织绢的领头人，由她保证每年六千匹的丝绢贡品寸缕不少。

如此艰苦奋斗了六七年，越国已经完全恢复了被战争损伤的元气。智谋丞相范蠡又提出建议：越国已经到了可以强兵富国的地步了，但如果公开练兵备战，一定会引起夫差的警觉，他要再发兵来打，越国仍只有死路一条。为了麻痹吴王夫差，越国必须对外结交齐国，亲善楚国，依附晋国，采取远交近不攻的战略，挑动齐国、楚国、晋国这些国家与吴王夫差时常对打，越国就可以在他们打斗的情势下偷偷练兵强军。等到许多外国把吴国打得差不多的时候，越国再出来收拾吴国就行了。

勾践连声称赞这是个鹬蚌相争，渔人得利的好计谋。

遵照这样的战略部署，吴王夫差今天跟齐国打，明天跟晋国打，后天又跟楚国打，永远是那样疲于奔命，劳民伤财。而勾践的越国，却在这夹缝之间得到练兵强军的绝好时机。

每当夫差攻打齐国、晋国、楚国回来之后，越王勾践总是亲率大批随从，带着丰厚的礼品，前往朝拜祝贺，使夫差高兴万分，完全放松了对越国的警惕，而变得一味地高傲自满起来。

经过二十二年的休养生息，整整一代人的时间过去了，越国的国力军力强壮起来，在吴王夫差被齐国晋国联军大败之后，越王勾践瞅准了一个时机，出兵伐吴，一举将吴国的军队彻底打败了，将夫差围困在姑苏山（今江苏苏州）上。夫差哭泣求降，乞求越王勾践像自己当年那样，接受他的投降。

越王勾践一时心软，想接受夫差的乞降请求。范蠡果决地

提醒勾践："大王还想让吴王夫差也有一次卧薪尝胆的复仇机会吗？"

勾践一听这话，什么都明白了，宣布不接受夫差的投降，夫差羞愧难当，自杀死了。这之后，勾践又杀了吴国太宰伯嚭，说他是接受他国贿赂的害国蛀虫。

陪伴了吴王夫差二十多年的西施，自觉已没有脸面见范蠡，欲跳西湖自尽。范蠡说："娘子为国忍辱，为民负重，何罪何羞之存？我已向大王请准了告老还乡，你我一同泛舟远游吧！"

于是，范蠡携同西施，登上一叶扁舟，遨游江河而去。从此，范蠡隐姓埋名，和西施过上了百年偕老的幸福生活。

许久以后，在陶国（今山东定陶县）出了一个积攒了亿万财富的陶朱公。许多看见他的人都说："他就是范蠡，昔日越国的智慧丞相，今日的举国首富陶朱公！"陶朱公对此不承认也不否认。

◎ 成就来自于不幸命运中的追求

李宗吾认为，在追求理想的路途中，会遇到各种困难和挫折，有客观的，也有主观的，坚持下去的勇气和力量就来自于无所顾忌地执着。

雅凯的父亲是一名纺织工人，母亲是花样校对工。穷困潦倒得父母根本无法使他获得起码的教育。当他到了该学习经商的年纪时，他父亲让他给一名装订工打下手。一位给老板干财务工作的老会计向可怜的雅凯教了点简单的数学知识。很快他就能熟练地摆弄机器了，他在机械设计方面的天赋令老会计吃惊不小，他建议雅凯的父亲让儿子改行，别在书籍装订上浪费孩子的才能了。于是，在老会计的建议下，父亲把雅凯送给一个刀具匠当学徒。但是，由于刀具匠粗暴地对待雅凯，不久雅凯辞去了这份活儿，又给一个刻字工当帮手。

父母双亡后，雅凯不得不继承家里的摊子：父亲的两台织机。他立刻着手改造原来的织机。他是那么废寝忘食子设计和制造，以致于他忘了自己原有的本分工作。不久，他发现自己债台高筑。这样，他不得不卖掉家里的织机以还清债务。结婚后雅凯肩上的负担更重了。这样，他沦为了比过去更穷困潦倒的人，为了不失信于他的那些债权人，最后雅凯连自己得以栖身的小屋也变卖了。雅凯千方百计地想找份工作以养家糊口，但是，他的努力全是徒劳的。人们认为他是个游手好闲、不务正业的懒鬼，满脑子尽是些有关发明的梦想。最后雅凯在布赖斯勉强找了份给卷尺制造商打工的活。无论他到哪儿干活，他的妻子都待在里昂，靠给人编织草帽来维持着朝不保夕的生活。

在随后的几年，雅凯完成了对提花机的改造，使这种机器能生产出更好花色图案的纺织品来。在 1790 年，他完成了一种能挑拣经线纱的创造性设计。这种设计不仅能极大地节省人工分拣经线纱的劳动，而且无论在数量和质量上，它的效果都要优于人工劳动。这种机器的采用是缓慢但却是稳步增长的，在它引人生产领域十年后，光在里昂就大约有 4000 台这样的机器在生产。遗憾的是，雅凯追求的事业被 1789 年爆发的法国大革命给无情地毁掉了。1792 年，雅凯所参加的里昂自愿军与杜帕·克兰塞领导的国民公会军队展开了激战。里昂城被国民公会的军队所占领，雅凯只好逃命，并参加了莱恩的军队，在军中，他升到了中士的地位。他本来还可以继续当他的兵，但由于他的儿子就战死在自己的身边，他愤而辞职并回到里昂去寻找他的妻子。他在一幢阁楼上找到了她，她依然在从事过去那种做草帽的生意。在和妻子过隐居生活的同时，他的思绪又回到了多年以前他曾殚思竭虑地花费了那么多心血的发明活动。但现在他再也没有工具来完成这个事业了。不久，雅凯就觉得他应该离开自己的藏身之地并想方设法去找份工作才行。他终于成功地找到一份脑力劳动的活，他白天上班，晚上

从事发明活动。他觉得还应该对印花机做较大的改进。有一次，他把这一想法不经意地和老板谈了一下，同时对无法完成这一任务而深感遗憾。他的老板听后对他这一建议和价值特感兴趣，并立即拨出一笔巨款以支持他完成自己的设想，这样，他就可以在业余时间进行充分有效的技术革新活动了。

在三个月的时间里，雅凯就发明出了一种纺织机，以取代工人们那繁重而令人筋疲力竭的劳动。该纺织机于 1801 年在巴黎举行的民族工业博览会上展出，获得了铜质奖章。雅凯还获得了访问里昂的卡尔治部长的高度赞赏，部长大人希望能以私人身份对雅凯的成功表达祝贺。在后来的几年里，设在伦敦的艺术学会也因他发明用机器来制造渔网和轮船甲板上的防护网的方法而授予雅凯奖章。一天，当他习惯性地在田地里散步的时候，他心中却在反复考虑着发明的事情，突然间，他又设想出了一个发明机器的计划。那位曾资助他的制造商朋友，再次给他提供了发明活动所必需的条件和手段，三个星期后，雅凯完成了他的发明。

雅凯的成就引起了当地行政长官的关注，他被召到那位长官面前，在听他解释了他的机器工作原理后，行政官把这件事报告了拿破仑皇帝。随后，雅凯带着他的机器被征召到巴黎，并受到拿破仑的接见。雅凯向拿破仑解释了他对印花布机所做的种种改进和下一步准备要做的改进措施。会见过后，巴黎的纺织机社工艺学院为雅凯提供了一套公寓，作为他在巴黎期间的工作场所，并为他的生活提供了丰厚的津贴费用。

在工艺学院安顿下来后，雅凯开始各种具体的技术攻关。幸运的是，他能在这座凝聚着人类创造性的艺术宝库里系统地检索一遍各种不同的工作原理的设计。在那些机器当中，由著名的发动机发明者设计的一部能织出花纹丝绸的机器，激发他走上了专业的发明之路。

不到一个月，雅凯就完成了对沃坎生纺织机器的改进。按照他的设计，管织机吊线的男孩和图案校对员马上就显得是多

余无用的人了。雅凯第一次用他的新机器织了几尺色彩艳丽的布料，并把这布料呈献给了当时的约瑟芬皇后。拿破仑对这位发明家的辛勤劳动成果大加赞赏，下令由国内最好的工人来生产组装大批这种织机并送给雅凯。之后，雅凯回到了里昂。

没想到，在家乡里昂，他经历了众多发明家曾经经历过的变幻无常的命运。他被乡亲们视为一个敌人，他遭受的待遇就像凯伊、哈格里菲斯和阿克莱特曾经在英国兰开郡所遭受的待遇一样。工人们把雅凯的新机器视为是对他们的生意构成致命威胁的东西，特别害怕这种机器会马上抢走他们的饭碗。一个群情激愤的集会在德尔霍这个地方举行，结果是一致决定捣毁雅凯发明的新机器。然而，与英国不同的是，在法国，暴徒们的行为被武装军警给预先阻止了。但雅凯遭到骚乱者们的切齿痛恨，他们把雅凯的模拟像处以绞刑。劳资调解委员会试图努力缓和那些愤怒的人群的情绪，也是劳而无功，反而遭到工人们的痛斥。最后，迫于大众的无法遏止的强大压力，某些劳资调解员（其中大都是工人出身且同情工人阶级）只好把雅凯的一台机器从工厂弄出来并在公众面前当场砸毁。人群激动沸腾起来，骚乱分子把雅凯从家里拖出来，五花大绑地押着他往河边码头一带游街示众，一个狂想的暴民打算把雅凯扔到河里，但这一阴谋没有得逞，雅凯终于幸免一死。

一些英国丝绸制造业主邀请雅凯渡海到英国，在那儿投资建厂。但是，尽管他遭到了他的乡亲们亲手对他施加的粗暴和残忍的对待，然而他那强烈的爱国主义情怀使他无法接受英国制造业主的盛情邀请。没有办法，英国制造业主只好购买他的发明专利，在英国应用于生产。这时，也只有到了这时，在面临被淘汰出局的严重威胁下，里昂的丝绸纺织业主才积极地采用雅凯发明的机器。不久，雅凯发明的这种机器几乎在所有纺织业领域中都获得了应用。当它的成果出来后，原先工人们的担心和惊慌早就烟消云散了。它非但没有造成失业，雅凯的纺织机至少扩大了十倍的就业机会。据利昂·富歇先生的统计，

1833 年，仅在里昂一带的花色纺织品行业中，就有多达 6 万名工人在这个领域就业。这个数字比过去高了好几倍。

对雅凯自己来说，他的余生是在平稳祥和中度过的。只有一次，那些曾经把他五花大绑游街示众，企图把他扔到河里去的人们想把雅凯请出来，依然沿着原来的老路重新走一遍，不过，这次他们想用鲜花和掌声来庆贺雅凯的诞辰，祝他高寿。但是，他的谦虚使他不能参与这样的游行活动。里昂市政委员会建议雅凯继续致力改进他的机器，以便为本地工业带来更多利益。雅凯同意了市政委员会的建议，并只领取中等水平的养老金，而且这个数字是由他自己定的。在完善了自己的发明之后，他退休回到老家，在他父亲的祖籍所在地马林斯度过了晚年。1820 年，他在那里获得了骑士勋章，1834 年，雅凯在马林斯逝世并安息在自己的祖籍故乡。纪念雅凯的塑像树立起来了，然而雅凯的亲属依旧穷困潦倒，家徒四壁。雅凯逝世 20 年后，他的两个侄女仍然贫困交加，为了弄到几百法郎，她们不惜把国王路易十八授予她们叔父的一枚金质奖章拍卖掉。“这种情形”，一位法国作家说道，“就是里昂的制造界对那给它们带来辉煌荣耀的命运的人的报答。”

◎ 快乐走过人生坎坷路

《厚黑学》认为：人生不可能一帆风顺，应对各种不幸的最好方法就是增强自己的厚黑本领，坦荡迎接一切挑战，不向任何打击低头。

创造了《在那遥远的地方》、《达坂城的姑娘》、《掀起你的盖头来》等一首首抒情浪漫情歌王洛宾，在其 81 年的生涯中，他的精神是浪漫的，他创作的歌曲是浪漫的，而他走过的人生之路却十分坎坷，这个人称情歌大王的人，一生中竟然坐了两次大牢且长达 19 年。好在王洛宾以“浪漫”对坎坷，潇洒走过人生路。用他的话说：“即使身陷囹圄，我也胸怀坦

荡，过着我快乐的日子，写我大我的情歌，谱我美丽的囚犯歌，用我的歌声迎接一切苦难。”

王洛宾1913年12月出生在北京一个小职员的家庭。他的父亲是一个京戏迷，闲来无事，常在四合院内拉起胡琴自娱自乐。要说王洛宾一生与音乐结缘一定要有某种熏陶的话，那最多就是这一点点罢了。王洛宾从小就是个“不安分”的人，13岁那年只身跑到东北投奔红色苏俄未成，18岁考入北平艺术专科学校，跟随俄国沙皇的小姑母学习西洋音乐，后来因家贫难以供养而辍学。24岁那年，北平芦沟桥事变爆发，他再次出走，奔赴大西北参加了作家萧军、塞克、丁玲领导的西北抗日战地服务团。

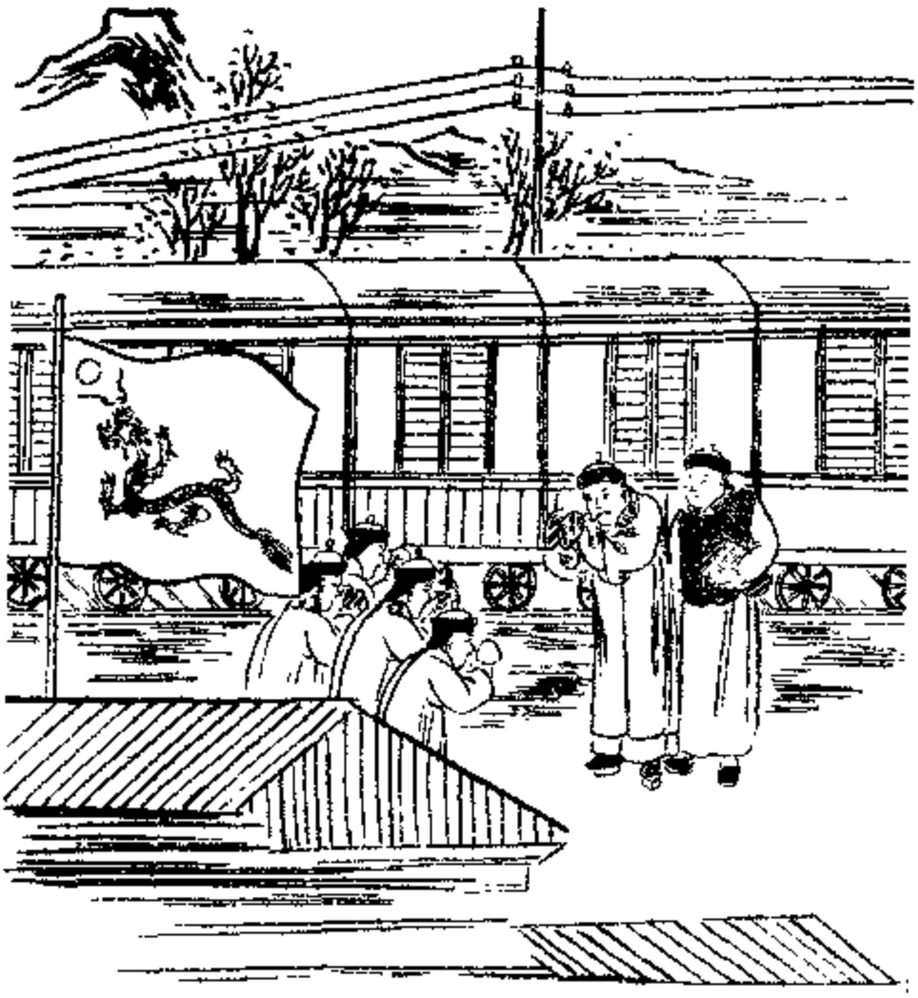
王洛宾第一次被打入监牢是在1946年。国民党马步芳的宪兵认为他早先是抗日的积极分子，怀疑他是共产党的“探子”，一次一次地殴打他，要他改变红色思想，脱离与共产党的关系。面对酷刑，王洛宾死不开口。每次过完“堂”，他都皮开肉绽，浑身是血，然而等他一静下来，他照样“提炼他痛苦的纯美”，写他“大我的情歌”。王洛宾给自己暗暗定下了坐十年大牢的计划，他忍着精神和肉体的折磨，在狱中写了一首又一首歌颂民主自由的歌。“太阳下山明早依旧爬上来，花儿谢了明年还是一样的开，美丽的小鸟一去无影踪，我的青春小鸟一样不回来……”

王洛宾第二次入狱是在1963年，当时的背景是不言而喻的，仅凭捕风捉影就足以定罪，更何况王洛宾当过马步芳的音乐教官呢。“二进宫”时王洛宾已经整整五十岁了。也许是年龄大了，也许是他对自己被自己人投进牢狱实在想不通，他曾萌发过自杀的念头。他乘外出干活，偷偷藏起了一根绳子，等待着走向“自由”的机会。就在他即将拥抱死神的时候，他想起了一位姑娘。那是他刚刚被打成反革命时，一天他戴罪上完音乐课，一位叫阿娜尔汗的维族姑娘悄悄塞给他两个苹果，苹果虽不大，但此时的王洛宾却觉得它比命子还贵，觉得那带

着姑娘体温的苹果分明是姑娘的一颗热乎乎的心……于是，似乎有一双多情而无形的手紧紧地拉住了他，使他改变了可怕的念头。一天，关押王洛宾的号子里又投进一个年轻的维族犯人，原来这位青年人被捕的那一天是结婚的前夜，未入洞房却进牢房，很是忧伤。过了半年时间，他的姑妈带来消息说，他的未婚妻突然失踪，后忧伤而死。当时小伙子都要疯了，捶胸顿足狂呼猛喊“我对不起你呀，我对不起你呀！”为了表达对恋人的思念之情，那维族青年开始跟监狱作对留起了胡须，监狱里的犯人也为此常常打得他口流鲜血，然而他却喊道：“你们打得太轻了，我对不起我的太太，再重点、再重点……”这一切深深地感动了王洛宾，于是他写出了著名的歌曲《高高的白杨》：“高高的白杨排成行，美丽的浮云在飞翔，一座孤坟铺满丁香，孤独地依靠在小河旁，坟中睡着一位好姑娘，枯萎的丁香引起我遥远的回想，姑娘的衷情永难忘……高高的白杨排成行，美丽的浮云在飞翔，孤坟上铺满了丁香，我的胡须铺满胸膛，美丽浮云高高白杨，我将永远抱紧枯萎的丁香，抱紧枯萎的丁香走向远方，沿着高高的白杨……”

王洛宾在狱中克服重重困难，用血和泪写出了几百首囚歌，被誉为“狱中歌王”。

■ 立身行世面厚心黑九：退一进二，先与后得



——推功揽过这种厚黑功夫可以获得人心，为自己实行大厚黑营造更好的环境，赢得地利和人和，最终会为自己带来更大的利益。

射箭忌拉弓过满，过满轻则发无力，重则弓折弦断。一个人行走社会也应牢记这个原则，尤其是在前进的路上遇到阻碍时。厚黑学指出，行世以让一步的态度为高明，退一步将为进一步蓄积好力量，作好准备，更有利于前进；立身以抱宽厚态度为福气，利人实质上就是利己，是利己的根基。“不撞南墙不回头”是愚勇之人的行世态度，明智之人决不会这样的。俗话说得好，进一步悬崖万丈，退一步海阔天空。在事理面前，要沉着冷静，多思考几分，不要鲁莽意气用事，不要过分计较眼前的得失，要能屈能伸，得饶人处且饶人，这是实行更大厚黑的根本。在生活中，要处处表现出宽厚，一切以有利于

别人为前提，推功揽过这种厚黑功夫可以获得人心，为自己实行大厚黑营造更好的环境，赢得地利和人和，最终会为自己带来更大的利益。在和对手较量中可以达成韬光养晦，厚积薄发，出奇制胜的效果。

◎ 多念念“娶媳妇”的圣经

有家室的男人都知道自己的媳妇是怎样娶回来的。这与李宗吾的厚黑经有相似的道理：要把人家父母辛辛苦苦养了十几、二十几年的大姑娘娶为己有，哪个男人不先付出金钱和笑脸一大把呢？反过来说，就是通过先支出的那么点银子和笑脸，一个男人就有了一个一辈子相依相守的大活人，这可是世界上最合算的“买卖”！李宗吾要我们把这些经验推而广之，应用到立身行世方面，保证多赚少赔，甚至稳赚不赔也不是什么难事。

作为一个上司，要留住手下的人才，必须懂得娶媳妇经，不先付出好的待遇、提供发挥才能的条件和环境、人情的关怀、人格的尊重等，“千里马”迟早会跑到别人家里去的。在这里，我们应该学学南宋李骏。

李骏是南宋一个很有作为的兵马大元帅，人们都希望到他的部队去服役，大家说：“到李元帅的军队里不会埋没人才，你有任何一点长处他都会让你充分发挥出来。”

的确如此，李骏每隔十天半月必到自己的部队去微服私访一次，他穿上普通士卒的衣裳，谁也认不出他就是大权在握的最高统帅。李骏来到自己部队的住地以后，东走西逛，专门关注一些行动奇特的人，问他们有什么个人爱好或是特别的本事，然后就叫他们去发挥各自的特长，并处处保护他们个人的突出成绩。

有一次，李骏又穿着士卒的衣服下去了，来到一个叫做梅镇的兵营里，看见一个老兵在那里晒太阳睡懒觉，李骏就问他

说："你叫什么名字啊！"

那晒太阳睡懒觉的人说："你没看见吗？我是一条瞌睡虫，只会睡觉。你就叫我瞌睡虫好了。"

李骏笑笑说："好绰号啊，瞌睡虫，未必你没有任何其他的本事，只会打瞌睡么？"

瞌睡虫说："才不呢！如今当兵没有仗打，闲得无聊，我不睡懒觉干什么呀？其实我最会做生意，可是大元帅又不知道，没人给我本钱，我生意做不成只有睡了。"

李骏说："要是给你一千两银子做本钱呢？"

瞌睡虫说："我保证不出两年就赚一千两银子回来。"

李骏说："要是给你一万两银子做本钱呢？"

瞌睡虫说："那我保证一年就赚五千两银子回来！不过，跟你说也没有用，你又不是李大帅，你拿得出一万两银子给我做本钱么？"

李骏悄悄告诉他说："我就是李骏李大帅，不过你不要对任何人说出来。我给你一万两银子做本钱，我一年只要你赚三千两银子，多余赚的归你自己，你干不干？"

瞌睡虫说："我不干。"

李骏问："为什么？"

瞌睡虫说："你们当大官的说话难得作数，我赚了钱交得三千两你就叫我交四千两，我交了四千两你又叫我交八千两，我永远满足不了你当官大胃口的要求，所以我不干。"

李骏说："别人我不说，我不这样做。我们可以签订一个约法三章，你交够了三千两银子我若向你再要，你可以不给我，自己留着，你能发多大的财就发多大的财，我决不眼红你，也不允许别人眼红你。"

瞌睡虫一蹦而起说："好！大帅，有你这话我信得过了。我其实不叫瞌睡虫，我姓陶，大名叫陶贯财，小名叫陶罐子，我听祖上人说，我陶家曾经出过一个大富豪，名叫陶朱公，我们陶家祖上的人都希望有一个姓陶的人又做成一个大财主，我

生成怕就是要做那个大财主的人。李大帅，我愿意做这个大财主。”

李骏将这个瞌睡虫陶贯财调到他的军队总部附近去，一下子不是给了他一万两银子做本钱，而是给了他三万两银子起本做生意。

果然这个陶贯财极有经商头脑，第一年就赚了二万多两银子回来，李骏按照原先的约法三章规定，只收了他九千两银子的赚项，下剩还有一万多两的赚项归陶贯财自得。他得了这个利润又增做本钱，不出十年，他已经成了一个大富豪，达到了腰缠百万的富裕程度。

于是，许多人开始眼红了，说什么他发财是因为李骏给了他军费做本钱，因此叫他把所赚的百万两银子都缴作军费。

李骏站出来为陶贯财辩解，他说：“你们谁有本事也去做生意赚钱，我也给你们三万两银子做本钱，看你们十年之内能不能赚到陶贯财这么多的钱！”

这个差事没人敢接，但是眼红挑刺的人反而越来越多，有人还到皇帝那里参奏李骏，说先撤了李骏的兵马大元帅的职务，才可以把陶贯财搞得下来。

皇帝把这些弹劾李骏的奏本交给他看，问他该如何办好。

李骏说：“皇上圣明，皇上看该如何处置就如何处置。我可以被撤职，但是绝不容许有谁伤害了陶贯财。皇上，最近十几年来，陶贯财为我们军队筹集军费已经超过六十万两银子，这才是他的最大功劳啊！”

由于大元帅李骏的着力保护陶贯财，皇帝也相信了他的主张。从此以后，再没有人敢对陶贯财的百万家财说三道四的了。

但是陶贯财很知足，他说：“我今天的一切成绩，都是李大帅支持的结果，我再捐出四十万两银子来，加上原先交的六十万两，一共是一百万两银子，这一百万两银子全部用作李大帅的军费开支，希望大家不要再挑刺了。”

这事后来成了南宋历史上的一段敛财佳话，久久地流传于世间。

◎ 要得到更多的就得放弃旧有的

俗话说“退一步海阔天空”，因为“退一步”后眼界更宽了，而实质上，“退一步”也就是一种放弃。在生意场上，学会放弃也是一种本事。《厚黑学》要人们善于放弃不该坚守的，寻找更有利于自己的，这是厚学的意义之一。看看挪威富翁耶伯生是如果从放弃中掘起的。

1966 年 6 月，中东战争爆发，东西方交流的海上门户苏伊士运河一度因之关闭不通。日本和西方国家在中东购买的石油不得不远途跋涉好望角，然后运回本国。这种运输模式以及对石油需求量的增长刺激了石油运输业的发展。各航运公司眼见经营石油运输有利可图，竞相购进油船。石油运输业一时之间蜂涌群聚，成为世界船运业的一大奇观。

然而在挪威的卑尔根，却有一个年轻人对此有自己的独特看法。他就是后来任挪威船厂协会董事长，被评为挪威 1977 年最佳企业的耶伯生船运公司的拥有人——阿特勒·耶伯生。当他年仅 31 岁的时候，老耶伯生去世，给他留下一家小船运公司。这家公司只拥有 7 条船，力量极其弱小。其父在世时，眼见石油业佳话频佳，亦不甘人后，倾力购进三条油轮，希望藉此打入世界石油运输业以扩展业务。这 3 条油轮虽然耗费公司微薄资本的大部分。但与其他庞大的运输公司相比，毫无竞争实力可言，随时都有被别人吞并的危险。

年青的耶伯生鉴于这种情况，在接管公司一年后宣布卖掉油船，退出竞争热烈的石油运输业。许多人对此迷惑不解，更有一些人认为年轻的耶伯生少壮无为，不趁机大捞一把，却要退出竞争，迟早会吃大亏。

面对人们的种种评论，耶伯生依然我行我素，不为所动。

油船适时出售，很快脱手。他利用卖船所得的钱购进了几艘散装船，这种船适于为大企业运输钢铁产品和其他各种散装原材料。以此为资本，他与一些大企业签订了运输钢铁产品和原材料的长期合同。

他曾为此解释说，无论建设船运公司还是工业企业，都存在长期打算和短期打算两种不同做法。作为一家小公司，虽然有在投机性的商业热潮中大赚一笔的机会，但是日后却无法逃脱经济衰退的致命打击，惟有放眼长远利益，放弃眼前小利，站稳脚，逐步发展壮大，方能在险象环生的航运业立于不败之地。

1973 年，中东战争在对峙中再次爆发。为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国同时提高石油输出价格，从而导致许多石油消费国大幅度削减石油需求量。同时，北海和阿拉斯加储油区的开采使用，也使石油运输线有所改变。这些变化引起连锁反应，使世界对油轮的需求量锐减，给世界船运业带来根本性的变比，许多石油运输船长期处于闲置状态。各大油船运输公司在新局势下进退维艰，一筹莫展，有的以付出重大损失为代价转入其他行业，有的则因缺乏大量的周转资金而一蹶不振，陷入破产的危机。

而耶伯生这家曾经只拥有 7 条船的小公司，却凭借其与工业企业部门签订的长期合同，运输散装货物，盈利稳步上升，不仅安然度过航运业的危险期，而且从中逐步积累资本，使公司规模有了进一步的发展。

今天的耶伯生公司已是挪威最富生气和活力的公司，在耶伯生手中，掌握着总共 120 万吨的 90 条商船的大船队，还有在世界各地的众多投资。这些成果可以说正是建立在创业初期的正确决策之上。

有时候成功与失败只是一墙之隔，机会就在果敢的放弃之中。在中国，这种放弃天天都在发生，而如今的成功商人中大多数人不都是从放弃中获得新生的吗？

◎ 给别人喜欢的，才能得到自己想要的

《厚黑学》反对以我为中心，提倡以事业和大局为中心。在生意场上，成功的交易一般都是可以让对方喜欢的交易。不管面对的生意伙伴还是消费者，如果想要得到自己极感兴趣的东西，首先要想到如何给对方喜欢的东西。下面的一笔交易就是遵循了这样的原则，很成功，也都很满意。

1987 年 6 月法国网球公开赛期间，保罗·弗雷斯科和韦尔奇在巴黎招待他们的商业伙伴，一起观赏这一盛大赛事。法国政府控股的汤姆逊电子公司的董事长阿兰·戈麦斯也在他们热情邀请之列。

这是一位很风趣、很有魄力的人。

韦尔奇事先已经约好第二天去戈麦斯的办公室拜访他。在他们见面的时候，情形和韦尔奇第一次与别的商家会谈时没有什么两样，他们彼此的企业都需要帮助。

汤姆逊公司拥有一家韦尔奇想要的医疗造影设备公司。这家公司叫 CGR，实力不算很强，在同行业内排名只占第 4 或第 5 名。面韦尔奇的 GE 公司在美国医疗设备行业则拥有一家首屈一指的子公司，这家子公司几乎垄断了美国从 X 光机、CT 扫描仪到核磁共振治疗仪等医疗设备的全部业务。但是他们在欧洲市场却没有明显优势。

尤其重要的是，由于法国政府保持着对汤姆逊公司的控股，实际上这就等于将韦尔奇的公司关在了法国市场之外。

在会谈中，阿兰·戈麦斯明确地表示他不想把他的医疗业共卖给韦尔奇。但韦尔奇决定看看他是否对进行业务交换感兴趣。因此他向戈麦斯说明，他可以用自己的其他业务与他们的医疗业务进行交换。

在此之前，韦尔奇非常清楚他不喜欢 GE 的哪些业务和公司，因此，他决不会做赔本的交易。于是，他站起身来，走到

汤姆逊公司会议室的讲解板前面，拿起一支水笔，开始在上面列出他能够卖给他们的一些业务。

他列出的第一个项目是半导体业务，对方不想要。然后，他又列出了电视机制造业务。这时，阿兰·戈麦斯立刻表示对这个想法很有兴趣。在他看来，他的电视业务规模目前还不算很大，而且全都局限在欧洲范围之内。他认为，通过这项交换可以把那些不赚钱的医疗业务甩掉，同时又能使他一夜之间成为第一大电视机制造商。

他们两人对这项交易很是兴奋，于是马上开始谈判。很快，他们达成一致。谈判结束后，阿兰·戈麦斯陪着韦尔奇走出了电梯，一直把他送到等候在办公楼外面的轿车旁边。当车发动起来并从道路上疾驶而去的时候，韦尔奇一把抓住了他身边的秘书的胳膊，激动地说：

“天啊，是上帝来让我做这笔交易的，我当然有理由把它做得更好。”

“而且，我认为阿兰·戈麦斯也是真想做成这笔交易。”秘书回答他。

他们都开怀大笑起来。

韦尔奇确信阿兰回到楼上之后也会有同样的感觉。因为阿兰·戈麦斯也同样清楚，他的电视机公司规模太小，根本无法同日本人竞争。这笔交易可以使他获得一个相对稳定的规模经济和市场地位，从而使他可以应对一场巨大的挑战。对韦尔奇来讲，他在国内消费电子产品的业务年销售额为30亿美元，拥有员工323.1万人。而买进汤姆逊的医疗设备，自己的业务年收入则将增加到7亿5千万美元。

这笔交易将使韦尔奇在欧洲市场的份额提高到15%。他将更有实力来对付GE的最大竞争者——西门子公司。

在余下的6周之内，交易过程中的所有手续全部顺利完成，并于7月份对外宣布。除了作交换的医疗设备业务之外，汤姆逊公司还附带给了GE公司10亿美元现金和一批专利使

用权，这批专利权将会每年为 GE 带来 1 亿美元的收入。而同时，汤姆逊公司也变成了世界上最大的电视机生产商。

然而，韦尔奇出售电视机业务一事却成了很多人批评的对象。许多媒体指责他是在向日本人的竞争屈服，另一些人则攻击他不爱国，只爱钱。他甚至被称为在战斗中开小差的胆小鬼。

但韦尔奇对此发表评论说，“这些批评都是媒体的一派胡言。事实是，通过交易，我们的医疗设备业务更加全球化，技术更加尖端，而且还得到了一大笔现金。每年专利使用费的收入就比我们前 10 年里电视机业务的纯收入还要多。而且，我们由此上缴国家的利税也是前些年的好几倍。”

就这样，韦尔奇与汤姆逊公司在很短的时间内做成了这笔交易，各自扩了自己的业务量，最终双双取得了成功。

在生意场上，双赢无疑是最佳的选择。但要做到这一点，却是很不容易的。首先，它要求你准确地把握住自己的优势和劣势；同时，又必须清醒地掌握对方的业务特点。在双方优劣的深入分析中，找到符合自身发展的新发展机遇，才能做到知彼知己，取长补短，才能在激烈的竞争中百战不殆。

◎ 吃小亏得大利的金算盘

《厚黑学》认为吃小亏不是坏事，这样可以换得更大的赢利机会。吃亏是一谋略，吃亏的目的在于占到便宜，不计较眼前的得失而着眼于大目标。

唐代祭贤人窦公善于经营家业，但是财力上很困难。他在京城内有一块空地，与大宦官的地段相邻，宦官看中这块地想得到它，这块地仅值五六百辑（古代一千文为一辑），窦公便决定把地奉献给大宦官，根本没有提出价钱。在讨得宦官十分欢喜之后，他就借故说打算去江淮，希望得到两三封给神策军中的护军（由宦官担任）的信，那宦官看在那块地的面子上，

给他写了信，窦公借着这些信共获利三千辑，从此他的事业便发达起来。

南宋时，岳飞的部将董先奉命去迎击南侵的金兵。金兵有上万人，而岳家军则只有几千人。怎样以寡击众，以少胜多呢？董先想出一条妙计。

他首先纵兵深入，但一与金兵交锋便全身而退，一日退百里，连退三日，手下的兵士越退越少。有些部将极不满意，说与其现在接连退却，还不如先前战死疆场。一直到第三天，董先眼见大家的愤慨之情都已被激发起来，这才告诉大家到了拼死作战的时候了。于是，全军上下齐心协力，一鼓作气打反击，压迫敌人步步后退。当溃不成军的金兵退到唐州的牛蹄、白石二地的时候，正想放下兵器吃饭，谁知董先二天前纵兵深入时埋伏在此地的军队猛地掩杀出来，大败金军。

几乎征服了整个欧洲的拿破仑，为了让东方人也匍伏在他的脚下，他精心组织了一支50万人的大军，以排山倒海之势压向俄国。法国不宣而战，挥师跨过俄国边境，并很快切断俄国两个集团军的联系，占领了莫斯科，长驱直入。

处在存亡之秋的俄国拼死抵抗。老帅库图佐夫临危受命担任了俄军总司令。拿破仑和库图佐夫可以说是老对头，五年前两人就有过交锋。但这次库图佐夫明显处于劣势。双方经过紧张部署后，在博罗委诺村附近拉开了战幕。这是一场势均力敌的大血战，惨烈的战斗持续了一天一夜，最后俄军被迫撤离，拿破仑占领了库图佐夫的阵地。

作为一个首领，放弃一方领地，实属无奈，但库图佐夫的放弃又不全是无奈之举。他冷静地分析了形和敌我双方的实力对比，发现尽管拿破仑夺取了俄军要塞，但实力已被削弱，由进攻之势转为防御之势。再者，法军长驱直入，孤军作战，如果在此长久相持下去，必然对其不利。到那时，俄军可重振雄风。于是他发布了一个让众人震惊而又大惑不解的决定——放弃莫斯科。消息传出后，人们都呼吁反对。是啊，把自己国家

的首都拱手让给敌人，这是一种何等的耻辱！于是，全国响起一片“情愿战死在莫斯科，也不交给敌人”的呼声，就连沙皇也下令坚守都城。此刻，库图佐夫的心情比谁都沉重，放弃莫斯科对他也是一种屈辱，然而作为一名军事家，他清楚地意识到，假如凭一时之气，争一时输赢，坐等法国转攻，在敌强我弱的情况下，很可能会全军覆灭最后导致国破家亡。为了顾全大局，库图佐夫顶着国内的压力，毅然下令：“现在，我命令，撤退！”时隔不久，拿破仑的军队占领了莫斯科。得意忘形的拿破仑没有想到，他失败的命运已由此决定了。俄国人留给他们的是一个一无所剩的废墟，继之而来的是乏粮、饥饿和严寒，法军思乡情绪上升军心涣散。拿破仑只好下令撤出莫斯科，然而已经晚了，俄国人是不会轻易放走占领他们首都的侵略者的，一场恶战，使法军四面楚歌，占领莫斯科是拿破仑一生中最大的败笔。

胜利与失败是相互依存、相互转化的。库图佐夫不计眼前得失，先吃小亏，然后等待时机，最后终于反败为胜，成为笑到最后的胜利者。

■ 立身行世面厚心黑十：顺逆一视，宠辱不惊

看问题一定要全面，要从多角度来判断事物发展的方向，而不能局限于眼前利益得失。只有那些把顺利和挫折、欢乐和悲哀都看作一回事的人，才能体验到挫折中的顺利和悲哀中的欢乐。

有一些人一旦得志，便得意猖狂得不知自己姓谁名何，仿佛一步登上了天似的不可一世，可是一旦失意，不是暴跳滥骂，怨天恨地，就是牢骚满腹，破罐破摔，更甚者还会做出一些残忍的举动，自杀或杀所谓的仇家，完全一副小君子的模样。行厚黑学的人就不会这样。他们不但有安静的心，高远的眼光，而且有战胜一切忧惧的自信。不为一时的得宠惊喜，因为要的不仅仅是这些，他们看得更远，而且知道得宠也会失宠，必须不断前进；受辱也不在意，因为他们有心理准备，知道该怎么崛起。在厚黑学的哲理中，世上没有一辈子走路不摔

跤的人，也没有一辈子不得病的人；母亲生子是一件危险之事，积蓄金钱又易被盗匪窥视。可见值得高兴的事都带有忧惧的一面。贫穷可以教人勤俭，疾病可以教人爱护身体，可见令人忧苦的事也都会带给人好处。人常说“塞翁失马，焉知非福”。事情总有正反两个方面，有好的一面同时就有坏的一面，并且在一定条件下好事可能变成坏事，坏事也可能变成好事，关键在于人要有长远眼光和自信，看问题一定要全面，要从多角度来判断事物发展的方向，而不能局限于眼前利益得失。同时，只有那些把顺利和挫折、欢乐和悲哀都看作一回事的人，才能体验到挫折中的顺利和悲哀中的欢乐。

◎ 谦恭的胜利者和高傲的失败者

高奏凯歌凯旋的格兰特将军，如果想要借此来炫耀自己的自傲，实在是一个绝好的机会！而且谁又会对此指手画脚呢？因为经过了一番苦战之后，毕竟南方的军队崩溃了，胜利是属于他的，李将军将不得不在阿坡马托克斯的县审判厅里签下他的受降词了。

他是否有一种可以自高自大的权利呢？如果是一个平常的人，恐怕就会这样做。但是，格兰特将军不是一个平常的人，而大人物是喜欢谦恭而不喜欢骄矜的。格兰特将军对于他的胜利是很谦恭的，这从有关他自己的记载中可以看出：

格兰特将军是这样记载的：“李将军还是穿着完整的军服，这次是全新的，腰上佩着一把很宝贵的剑，恐怕是维吉尼亚省政府赐与他的那把剑。我穿着一套很肮脏的旅行服，是一套士兵的衣服，肩上带着陆军中将的条子。我这种样子，与他（李将军）那六尺高的身躯，穿得很利落的外表，一定是一种很有趣的对比。不过这种情形，是我在后来才想到的。”

一个胜利和成功的人，其成就足已引起人们的注意了，因此他们是很可以谦恭的，他们有这种资本——他们的成就自然

会替他们宣扬。如果你对自己能不能取得成就，或者能取得多大的成就还是有疑问的，还不知能否得到别人的称赞就开始自吹自擂，无疑就是在吹牛了。如果是一个人真正值得人去称赞的，自大就是浅薄而没有必要的了。

李将军在投降时穿着很庄重的军服，这并不是不谦恭。因为他所处的地位是很特殊的。他是失败者，作为一名军人，当然会以此为耻辱。但是他要向人们表示，他是以勇敢的态度接受他的失败的。他身着完整的军服，就是意味着他虽然失败了，仍然可以抬起头来。他是以一种豁达的态度接受他的失败的，这也是合乎他那伟大人格的身份的。李将军和格兰特将军是一样的谦卑，不过李将军处在一种失败者的地位上。

格兰特将军并没有蔑视李将军。他既不夸耀自己的成功，也不鄙薄那被打败的敌人。他知道除了他个人的能力之外还有许多别的因素导致了他的胜利。当科尔勒称赞他，说他的这次胜利是这场漫长的战争中最为伟大的一个成就时，他回答说："这次成功要归功于许多机缘。当时维吉尼亚的天气很坏，他们的军队老是陷在污泥里，而我们这里则天高气爽，天气非常好，路很好走，可以任意驰骋。两天之后，天气又完全变了个样，几乎不能进行任何行动。"

他说是天气帮了他的忙，表示他对自己有一种信心。他利用了属于他的机会，他自己非常清楚这一点。对这次胜利他丝毫没有夸张，不把天气及其他机运的作用据为己有。

如果他毫无保留地接受了科尔勒的称赞，或是以自己的胜利为傲，这就表示他自身还存在着弱点。切斯特菲尔德爵士说："那些喜欢别人奉承的人，只能是那些想胜过别人，却不知究竟如何胜过别人的人，他们对自己并不自信。"

如果你有一种自傲的、飘飘然的感觉，很容易接受别人的称赞，那就说明你自己有危险了。

那意味着你是在欺骗自己，把自己八面玲珑的能力看得太高，因为你对于自己的能力还不十分自信，还需要别人的证

明。这种虚假的自负，会使你下次更加难以胜利。你在哄骗你自己：以为你的一切成功都是因为你自己的力量，而不知道实际上事实并非如此。于是，将来发生同样的情形时，你就不知究竟如何才能得到成功了。你要特别当心自己喜欢接受别人奉承的地方，要清楚地认识到那些就是你的弱点，就要想方设法改进之。差不多人人对于那些自己不会的事，都有一种无生的虚荣之心，而对于那些自己会做的，却并不会这样。

如果你有了一点点的成功，便把屁股翘到天上去了，那你是准备着要去迎接失败了。即便你做出了一点点有价值的事，也还是不必自以为怎么了不得了，应该把自己的眼界放得更加宽广一些。否则，因了这种自大就会阻碍你进一步取得成绩的脚步。

◎ 不要在过去的冠冕上生活

一个人升了职的时候，还是能保持清醒的头脑，而不趾高气扬，这只有大人物才做得到。平常很少有人能做到这一步。

鲁意·佐治便是这少数人中的一个。在下议院有一个老仆人这样说："在这 30 年中，我知道只有一个议员当了部长之后，丝毫没有改变他那种说话的态度和语气。这位议员便是鲁意·佐治。"

迪普对于爱奉承的习气是极其不感冒的。当他把议长之职让出来，以拥护林肯的政府的时候，在一般人看来由于他对于党的贡献，不知该受到如何热烈地欢呼、称赞他才好。他说："傍晚我当选为纽约州州长，一小时之后又被推选为上议院议员。不到第二天早晨，好像美国大总统的位置，便等不及让我的年纪足够后就落到了我头上了。"他用这种调侃，善意地批评了别人对他的夸大赞扬。

虽然迪普那时很年轻，但是头脑却很清醒，并不因为别人对他的那种夸张的称赞而自高自大起来。即使在那时，他还是

能保持他那种真正的伟大的特性——不因为别人的奉承而趾高气扬。

你能够承受得住突然的飞黄腾达么？要衡量一个人真正能有所成就，就要看他能否有这种承受的能力。福特说："那些自以为做了很多事的人，便不会再有什么奋斗的决心。有许多人之所以失败，不是因为他的能力不够，而是因为他觉得自己已经非常成功了。他们努力奋斗过，战胜过了不知多少的艰难困苦、流血牺牲，凭着自己的意志和努力，使许多看起来不可能的事情都成了现实；然后他们取得了一点小小的成功，便经受不住考验了。他们懒怠起来，放松了对自己的要求，往后慢慢地下滑，最后跌倒了。古往今来的历史上，被荣誉和奖赏冲昏了头脑，而从此懈怠懒散下去，终至一无所成的人，真不知有多少……"

如果你的计划很远大，很难一下子达到。那么，在别人称赞你的时候，你就把现在的成功与你那远大的计划比较一下，对比将来的宏伟蓝图，你现在的成功还只是万里长征路途的第一步，根本不值得去夸耀。这样一想，你就不会对此前的一点小成就沾沾自喜了。所以，在可能实现的前提下，你的计划要大得连群众都来不及称赞。你的计划是如此之大，以致在刚刚开始的时候，一般人对于你的称赞，都表明他们还没有窥见你计划的初步。

洛克菲勒在谈到他早年从事煤油业时，曾这样说道："在我的事业渐渐有些起色的时候，我每晚把头放在枕上睡觉时，总是这样对自己说：'现在你有了一点点成就，你一定不要因此自高自大，否则，你就会站不住，就会跌倒的。因为你有了一点开始，便严然以为是一个大商人了。你要当心，要坚持着前进，否则你便会神智不清了。

我觉得我对自己进行这样亲切的谈话，对于我的一生都有很大的影响。我恐怕我受不住成功的冲击，便锻炼自己不要为一些蠢思想所蛊惑，觉得自己有多么的了不起。"

我们开始成功的时候，能够在成功面前保持平常心态，能够不因此而自大起来，这实在是我们的幸运。对于每次的成功，我们只能视其为一种新努力的开始。我们要在将来的光荣上生活，而不要在过去的冠冕上生活，否则终有一天你会付出代价的。

◎ 以平常心对待荣辱祸福

《厚黑学》认为，两力平衡，才能稳定，万事万物以平为归，水不平则流，物不平则鸣。祸福就如同两力一样，只有在心里处理平衡了，才能保持长久的安静，这就是“塞翁失马”的行世原则。关于“塞翁失马”的寓言故事，我们都很熟悉了，其意义十分深远，对世人立身行世具有很大的帮助。我们来看一个以此行世而终获成功的历史故事吧。说的是唐朝大将薛仁贵一生的命运起伏。

薛仁贵，唐初绛州龙门（今属山西省）人，家境贫苦，祖辈务农。但他自幼练武，十八般武艺样样皆精。

贞观末年，唐太宗亲征辽东，当时的辽东就包括高丽（朝鲜）在内。广募兵勇，薛仁贵参军，隶属于将军张士贵帐下，在一次高丽首领派遣部将高延寿统军二十五万围困李世民之时，薛仁贵身穿一袭白袍，英勇杀敌，冲锋在前，结果引导张士贵大军击败高丽敌将高延寿，解了李世民之围。

李世民大喜，从此薛仁贵之名，震响天下，唐太宗授予他“白袍小将”之封号，赐给他两匹马，任命他为游击将军。此后薛仁贵声名鹊起。

但是薛仁贵自己说：“不好，福祸相依，我此次得到巨大封赏，恐非幸事，福兮难免祸伏！”果不其然，薛仁贵不久就打了一次大败仗，被人从将军位置上撤了下来，做了一名普通的宫廷侍卫，许多人为他惋惜，他却说：“未必是坏事，我遇此挫折，从此不为人知，也许就又有我创立战功的良机了，福

兮祸所倚呢!”

没有多久，唐太宗李世民驾崩，由他儿子李治继位成了高宗。

有一次，高宗李治夜宿于玄武门的万年宫，突然山洪爆发，大水直冲万年宫。其他的人一时慌了手脚，只有薛仁贵曾为将军，向有大志，不为洪水所惧，作为宫廷侍卫，他赶快去喊醒高宗李治，急急逃离了万年宫。

李治才一离开万年宫，大水就将万年宫全部淹没了。高宗大为感动，对薛仁贵说：“不是你来救我，我早被洪水淹死了。只有到了危急关头，大显出忠臣的可贵呀!”于是又赏赐给薛仁贵两匹马，不仅将他官复原职，还提升他为右领军部将。

许多人又来向薛仁贵祝贺。可是他说：“且慢！福兮祸之所伏，只怕我还有厄运在后头。”

果然，后来在薛仁贵率兵西征吐蕃时，因为一个副将不服调配，造成辎重全部丢失，征战全线溃败的结果。薛仁贵又被高宗李治撤去了将军之职，贬为庶人。并被流放到了相州（在今广西）。

这时，许多人又来为薛仁贵哀叹。可薛仁贵说：“不！祸兮福之所伏，焉知这又不是我下一次再得升迁的前兆呢?”

果然，后来又有了一次良机，突厥在西方进犯唐朝边境。

中宗李治又召了薛仁贵回来说：“你一生东征高丽，北伐突厥，有功有过，坎坷艰难，你不会对朕贬你又流放你而记恨在怀吧？现在突厥又在我西疆挑衅了，你就不为朕再领兵杀敌么?’

薛仁贵说：“臣之一切，都赖陛下了。”

于是李治又命薛仁贵为瓜州长史、右领军卫将军、检校代州都督，命他率部出击突厥。叮这消息却故意隐瞒未对外公开。

当薛仁贵领兵出战突厥时，突厥人问：“敌军主将是谁?”

答曰："薛仁贵。"敌军不信，说："不对！薛仁贵被李治贬为庶人，流放相州去了！"

可是果然就是薛仁贵此时率军而出，吓得突厥人闻风丧胆。薛仁贵大获全胜，挥师进军杀敌万众，生俘敌军三万余口，凯旋而归。

薛仁贵终以大将军大元帅之职衔，于七十岁时寿终正寝。他得到人们无比的崇敬。可是他自己说："全是那'祸福相倚'的古代教言成就了我啊！"

◎ 做个永远的奋斗者

李宗吾认为，当一个人处于忧危环境之下时，要有一种豪迈向上的志气。

成功有时也会带来厄运。福特公司的大老板亨利·福特因为嫉妒艾柯卡的成功，突然决定开除这位锋芒毕露的总经理。他在福特公司已经工作三十二年，没想到却硬是被解雇了

艾柯卡是美国家喻户晓的人物，他的自传是当今全球非小说类书籍中最畅销的书，而他的一生则具有史诗般的传奇色彩.

艾柯卡的父亲是由意大利移民到美国的，正因为是移民的后裔，艾柯卡从小就有一种不愿受歧视的奋发图强性格。

一九四八年八月，二十岁的艾柯卡当上福特汽车公司的见习工程师，可是他认为自己比较适合市场行销的工作，就毛遂自荐要做业务推销员。刚开始的时候，他的销售成绩并不理想，在推销员中居于末位。后来，艾柯卡提出花五十一元买五十六型福特汽车的分期付款方式，虽然这并不是艾柯卡首创的促销方式，但因为他的灵活运用和宣传，仅仅在三个月的时间内，销售成绩就一路攀升为第一名，也受到了公司副总经理麦克纳马拉（后任美国防部长）的赏识，被升任为福特总公司销售部主任。

艾柯卡在销售方面获得成功之后，却又回头干他的老本行——技术设计。他经过苦心的研究与努力，设计出“野马”牌汽车。这种车造型新颖、华美富丽，同时又保留老福特汽车的一些特点。野马牌汽车推出之后，在很短的时间内，就打破了福特公司历年来的销售纪录，同时“野马”也成为受人广泛欢迎的名称——例如野马帽、野马俱乐部、甚至还有野马面包。因此，艾柯卡凭着这股奋发图强的工作热情，当上了福特公司的总经理。

成功有时也会带来厄运。福特公司的大老板亨利·福特因为忌妒艾柯卡的成功，突然决定开除这位锋芒毕露的总经理。一时之间，艾柯卡突然从事业的巅峰跌入绝望的深渊，这几乎让他失去生活的信心和勇气。他在福特公司已经工作三十二年，本来可以靠着自己为公司创造的业绩，而高枕无忧地安享自己的晚年，没想到却硬是被解雇了，而这时艾柯卡已经五十四岁了。

艾柯卡并没有因此被击垮，他反而为自己选择了一项更艰巨的任务——应聘到濒临破产的克莱斯勒汽车公司担任总经理！这项决定几乎可以比喻为：一匹老马把负载沉重的破车套在脖子上往山坡上攀登，其艰辛的程度可想而知。

这位曾在第二大汽车公司当了八年总经理的强者，凭他顽强的毅力、果断的决心以及宏大的气魄，进行了一夜奋发图强的工作。他对公司内部进行了大规模的调整、改革，并且用百折不挠的精神说服国会议员，敢得了巨额的贷款。

这一时期是使他成为传奇式人物的重要阶段，也是他一生中最艰难的日子，因为如果他不能重振克莱斯勒汽车公司，那么连他在福特公司所创出来的成绩，都将被人鄙弃。

艾柯卡继续像设计像野马一样，可以成为汽车新宠儿的车型，在他的努力之下，小型车终於获得空前的成功。这种小型车不仅乘坐舒适、驾驶方便，体积小、节约能源，而且外型优美，使汽车喜爱者为之疯狂。

小型车的推出，标志著艾柯卡登上人生旅途的另一个高峰。一九八三年八月十五日，艾柯卡把一张面额高达八亿一千三百四十八万美元的支票交给银行，至此克莱斯勒汽车公司还清了所有的债务，这时距离亨利·福特开除他的时候，刚好满五年。

艾柯卡的成功，使克莱斯勒一举成为仅次于通用、福特之后的美国第三大汽车公司。第二年，艾柯卡为克莱斯勒公司创下了盈利二十四亿美元的纪录，而这个数字还高於该公司历年盈利数字的总和。

甚至可以这样说：有史以来的任何一个成功者，都具有奋发图强的精神。

人必须在“奋发”的过程中才能发现并发挥自己的潜力。也就是说每个人内在的潜能都是无穷的，如果总是按照惯性的生活方式度过一生，就把可能发挥出来的能力都掩盖掉了。用新的任务、考验去激发内在的潜能，你就会发现原来自己具有从未被发掘的能力。

从另一个角度来说，人就像一颗星星一样，在无垠的宇宙中也不过是那么一小点儿。因此，每个人都要不断激发自己的能力，通过奋发努力，战胜一个又一个难关就会感觉到自己是一个永不停息的奋斗者。

■ 立身行世面厚心黑十一：毁誉褒贬，任人评说

——若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都懒得睁眼过问其中是非。

三国魏李康曾说：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”俗话说：“枪打出头鸟”，“出头的椽子先烂”。一个无意或有意行了大厚黑的人，必会卓立于群，自然会招来周围小厚黑们的各种非论甚至联合攻击。所以，现今流行的行世哲理就是低调做人，韬晦处世，欲行厚黑的人往往战战兢兢，缩手缩脚。如此行世，必然不能尽情施展抱负。厚黑学告诉我们，若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都懒

得睁眼过问其中是非；像一个看透了人情世故的人，对于世间毁誉无动于衷，不论呼牛唤马，只是若无其事地点头。尽管放开手脚去做，不必在乎他人的冷嘲热讽和背地使鬼。随着你的厚黑功夫的增强，进入你耳朵里的非议自会越来越少，而赞誉之声日盛，当你的功夫渐臻化境，那些曾诟言你的人便开始想方设法蚁附于你。既如此，你也不能有丝毫的松懈，若被抓住一点破绽，也许会前功尽弃，因为总有人想拉你下马，包括你身边的某些或某个人。

◎ 用厚黑做盾牌，坚守自己的一片天

李宗吾认为，追求自己的远大抱负不能顾忌世人的风言风语，要善于用厚黑做盾牌，为自己的追求守住一片坚定的天地。事实上，历史上的成名人物也都是沿着这样的路子成功的。

吴起是魏国一员大将，但他的求仕之路却是非常坎坷的。

吴起是卫国人，家中极为富裕，但却不是贵族。那个时候，非贵族不能入仕。吴起虽有雄心壮志，想要报效国家，却苦于入仕无门。

他不惜花费重金，但仍未求得一官半职。他如此的想要报效国家，不仅无人支持，反而遭到冷嘲热讽，受尽白眼闲气。累万家产消耗殆尽，却一官半职未尝到手。一些人更加嘲笑他，笑他的穷困潦倒，甚至于有人欺负他。吴起一怒之下杀了欺负他的人，逃到外地。临走之时对母亲发下重誓："不孝儿今日一别，若不位置卿相，绝不回来，望您老人家好好保重！"

做母亲的理解吴起的一片苦心，谆谆教诲吴起："儿啊，此一去前途未卜，为娘的知道你心意已决，放心去吧，不用牵挂为娘。一切尽人事而听天命吧！"

母子洒泪作别，殊不知这一别便是永生诀别。

吴起一口气逃到鲁国，拜见孔子的学生曾参为师，学习儒家义理。吴起学习刻苦用心，也曾得曾参喜爱。但后来却发生了一场变故，二人师徒情缘就此切断。吴起在鲁国学儒术，未曾想母亲在家一病不起，转而去世。按儒家礼教之规，父母丧须回家守孝三年，且这三年中任何事情也不能做。吴起虽悲痛万分，却未遵守儒家的规矩，因而被曾参一气之下除名。吴起离开曾参后，开始弃儒学兵，这期间一直呆在鲁国，学成后也就在鲁国做事。

公元前410年，齐鲁之战爆发。鲁国的国君听说吴起很有才能，便召见他，想任用他为大将。但询问得知，吴起的妻子是齐国人，两国交战，容不得半点疏忽。鲁君细想之后，便没有启用吴起。后来，有人上报鲁君，说吴起的妻子死了，鲁君这才放心，任命吴起为大将，派他率军出征。吴起率军队大败齐军，得胜而回。很多人传说，吴起为了当将军，取得鲁君的信任，把自己的妻子杀了。但毕竟无人亲见，此事真伪莫辨。无论如何，吴起这次是率领的兵少将弱的鲁军打败了强大的齐军，显示了自己的军事才能，至此，报国之志才有所抒发。然而鲁国软弱无能，胸无大志，听信了小人的谗言，不肯重用吴起，吴起壮志再度受挫，心知在鲁国实难施展自己的雄伟抱负，四处打听之后，得知魏文侯求贤若渴，广募贤才，便离开鲁国，来到魏国。

吴起来到魏国之后，也是人地两生，正苦于无策之时，遇到了魏国将领瞿璜。这瞿璜也是个惜才之人，他知道吴起是个有才能的人，便先把他迎到自己府中，供他吃住，等到适当时机，再把他推荐给朝廷。

正巧这一日，魏文侯想派人去守西河。商议之时，瞿璜向魏文侯推荐吴起，说他是个有才能的人，能当此重任。

魏文侯思考之后说："爱卿，孤听说吴起虽有才能，品德却不怎么样。他母亲死了，他都不回去守丧；为了当将军，又把自己的妻子杀了，这样的人……"

“大王，您想要成就大业，而吴起又有真才实学，您选拔人才，也不可能做到十全十美，有点小毛病也是在所难免的。再说，儒家的礼教我们也不是一定非遵守不可。吴起杀妻只是传闻，就算他真的杀了妻子，也是因为他急于建功立业，报效国家呀。咱们不正应该利用他的这种进取心吗。大王，您认为如何？还请您三思。”

瞿璜说罢，便默然不语，站立一旁，专等魏文侯开口。

魏文侯想了好半天，才说道：“既然爱卿已经想得这么周全，那就召吴起进来吧。”

“是”

瞿璜出去不大功夫，便将吴起带了进来。吴起见上座一人，必是魏文侯，倒身便拜：“参见大王。”

“噢。起来吧。这位可就是瞿爱卿口中所说的吴起吴大将军？”魏文侯边说边细细打量吴起。

“末将不敢。末将便是吴起。”

吴起穿了一身书生衣服来见魏文侯。魏文侯因心有顾忌，一开始便对吴起没什么好印象，便不冷不热地开口道：“先生是学文的，还是习武的？”

吴起岂是愚钝文人，见魏文侯这种态度，便知道他是瞧不起自己，于是，顺口答道：“大王，文、武在下都曾习过，且也研究过孙子兵法，行过军，打过仗……”

哪知魏文侯认为他是夸夸其谈，根本不愿多听，便打断他道：“先生不知，我不喜欢多谈打仗的事。”

吴起微微一笑，说道：“各人喜欢谈什么，是各人的志趣、爱好决定的。但是，您说您不喜欢谈打仗的事，恐怕不是您的心里话吧？”

魏文侯听罢吴起的话，心中暗暗一惊，暗想：我心里想什么，难道你会知道？想到这里，魏文侯想要试探一下吴起，便装作不在意的样子，随口说道：“听先生这话的意思，是能测知人的心理吗？我倒想领教领教。”

吴起是何等样的聪明人，一听魏文侯这话，便知他是在试探自己，于是从容答道："大王，恕在下冒昧，有些事想请教一下大王。您整日派人训练军队，难道只是单纯为了增强军队素质？您的兵器作坊里日夜打制刀枪剑戟，难道是为了观赏吗？您又打造了那么多战车，单是出游、打猎，我想恐怕用不了那么多吧？"吴起这一番话说得魏文侯心服口服，暗暗为吴起的精明、细心伸大拇指。

至此，魏文侯才相信吴起确是一个有真才实学之人。于是，立即站起身，走到吴起面前深施一礼，说道："先生，您就是我要拜访的贤才，刚才冒犯之处，还请您多多包涵。依您之见，要想富国强兵，该如何去做呢？"

吴起一见魏文侯这态度，知道他是真心请教，便也谦恭地说道："大王，要想富国强兵，其实也不是很难的事。现在您已经做好了准备工作，这是非常重要的一步。再有，更重要的一点就是，这个国家本身必须首先要自强。不能等敌人来攻打才开始防御，这就晚了，我们必须及早防御，巩固边防。您现在应该访求有才能的人，统领、指挥军队，做到有防有守，能敌能御。"

"先生，您就是我要访求的人啊。"于是立即任命吴起为大将军，派他去做西河守。

吴起到西河后，整治边防，加固城墙，训练军队。带领百姓改良土壤，耕种梯田，又时时微服私访，体恤民情，深得百姓爱戴。不几年的功夫，把个西河治理得进可攻、退可守。

公元前409年，吴起带领军队渡过黄河，攻克了秦国的临晋、洛阳、合阳等重要城镇，最后打得秦军大败而逃。吴起率领军队一直追过渭水，打到郑国，把秦国西河一带的要塞全部夺了过来。

如果吴起很在意世人的评说，他就不可能有勇气、决心和时间追求自己的远大志向，也就不可能坦然面对魏文侯的质疑。吴起的故事告诉我们的，不正是"咬定青山不放松，任

尔东西南北风”的精神吗？

◎ 泰然以往，何怕谣言不破

李宗吾曰：“我把厚黑学发明过后，凡人情冷暖，与夫一切恩仇，我都坦然置之。有人对我说：‘某人对你不起，他如何如何。’我说：‘我这个朋友，他当然这样做，如果他不这样做，我的厚黑学还讲得通吗？我所发明的是人类大原则，我这个朋友，当然不能逃出这个原则。’”

李宗吾这种善用厚黑学的精神很值得我们借鉴。将它用在处理家庭夫妻关系上，便也会产生很好的效果。尤其是当家庭中出现了“第三者”时，厚黑学是最好的解决工具。

每个人都希望爱人能够对自己忠诚如一，百头偕老，永不变心。然而，这只是一种美好的愿望，愿望变成现实需要付出不懈的努力，努力的结果往往并不完全像我们所期望的那样，都是一个圆满的结局。

如何防止“第三者”插足呢？夫妻双方首先要做到忠贞专一，共同对家庭负责，彼此忠诚，这样，不管什么样的风浪，爱的小巢也会坚如磐石，安然无恙，永葆爱情的青春。

电影演员达式常风度翩翩，风流倜傥，是姑娘们心目中的“白马王子”，经常收到一些年轻漂亮姑娘们的求爱信。面对这些热情洋溢的情书和迷人的照片，达式常从未动过心，一心爱着自己的妻子王文皓。

在他演完《难忘的战斗》后，求爱信更是如雪片般地飞来，随着知名度的提高，谣言也随之而起。

“听说那个演电影的达式常，现在成了红明星之后，作风很不正派呢！”

“是吗？”

“他和那位女主角背着他的妻子眉来眼去，说不定早就那个了。”

“他和那位风骚的女演员 XXX，听说还不清不白，那位女演员已打过两次胎了。”

“听说，他成了明星之后，到处去骗年轻女孩子的心，说自己还没有结婚，自己如何一见倾心啦，不少的女孩子已上了他的圈套。”

世上没有不透风的墙，没过多久，风言风语就传到了王文皓的耳朵里。

王文皓开始对这些语言不屑一顾，碰到好心的同事有意地提醒她加强警惕，她总是摇摇头，笑着说：“我了解我的爱人，他不是那种朝三暮四的，善于玩弄女孩子的人。”

同事见她不相信，“啧啧”地说：“无风不起浪，小达现在成了明星，不比从前那个默默无闻的小角色了，难保他不会变心。人家说，男人一旦有了钱，有了名，心都会变花的。那么多的女孩子围着他转，他即使是再硬的肠子，也会招架不住。他还经常出去拍片，先不说他在电影上和女主角搂搂抱抱，单说他到外地拍外景，你不在跟前瞅着，他难道能耐得住寂寞，不去搞那个。现在，谁都在说你的那位有了外心，在这个时候了，你还相信，还这样护着他，说不定他有一天会把女孩子带到家里来。“

王文皓听了这“好心”的劝告，皱了皱眉，心中很生气，但她想别人不了解情况也难怪会这样猜疑，再说，别人也是为自己好，想到这里，她忍住心中的火气，打声招呼赶紧走开了。

谣言越传越厉害，每次王文皓上街时，总会有人在背后指着她，凑在一起叽叽喳喳地议论着她的丈夫的“艳闻”。

日子长了，王文皓虽然不相信这些谣传，但她却忍受不了这种背后的议论，她甚至不敢上街买菜，每次走在街上，总觉得仿佛背后有人在指指戳戳，如芒在背的感觉弄得她简直快要发疯了。不得已，她只好每次上街时，捂个大口罩，把自己的脸遮得严严实实，生怕有人认出她来。

有一次，她忍不住向丈夫发开了牢骚："都是因为你，你成了大明星，可我呢？天天被人指着脊梁骨议论，害得我上街都捂大口罩，仿佛是我做了见不得人的事了似的。"

这时，达式常常常安慰妻子道："唉！谁让我遇上你这么个好老婆呢！说句心里话，我真觉得对不住你。你为我吃了那么多苦，每天都承受着巨大的压力，如果有来世，下辈子我一定和你换个儿，让我也这样为你承受这么多的委屈。"

听了丈夫体贴的话王文皓转嗔为喜："只要你不变心，永远跟我好，就是让我吃再多的苦我也心甘情愿。"

由于达式常夫妇情深意笃，过了几个月后，谣言不攻自破，全部自动地消失了，现在人们看到他们夫妇，总是夸奖他们是一对恩爱幸福的好夫妻。

可见，只要双方意志坚定，忠贞不一，那么"第三者"就没有"插足"的机会。同时，它也表明，夫妻之间除了要忠贞之外，还要充分信任对方，不乱猜疑。

◎"要选出自己相信的事情，然后实现它"

《厚黑学》指出，只要你自己认为是对的事情，就去做，不要在乎别人说三道四。玛格丽特·撒切尔，一个出身低微的店主的女儿，通过坚持不懈的努力和顽强的意志，侵入了男性权势占领的政界，成为英国的女首相，并在20世纪80年代获得"铁娘子"的美称。这一切在很大程度上都应归因于她敢于藐视对手的毁舆和敢于冲破传统藩篱的斗志的勇往直前的精神。

玛格丽特·撒切尔小时如饥似渴地学习，在体育项目中也不甘落后。她5岁学钢琴，9岁赢得诗歌朗诵赛[illegible]辩手，玛格丽特除了担任高中辩论队的主力成员[illegible]里最年轻的曲棍球队队长，撒切尔尽管大学学[illegible]可是她的兴趣却全在政治学和法律上。1948年[illegible]

切尔还是个年轻大学毕业生，从事化学工作时，她便决定在肯特的达特福德地区竞选保守党议员。撒切尔在23岁时成为那一年竞选国家部门职位中最年轻，也是惟一的妇女候选人。她根本没有获胜的可能，劳动党拥有2万张选票中绝大多数，但这并没有阻止撒切尔辞去塑料公司职位，搬迁到达特福德地区以接近她热切想往的位置。在历经6个月的日夜紧张的竞选工作后，她还是以失败告终。尽管撒切尔失去了达特福德的竞选职位，可她已引起保守党成员的注意，在一次选举中赢得36%的选票，而她的估计是不超过20%。

1959年，撒切尔在伦敦郊区的富人高级住宅区分奇莱再度竞选议员职位，她在33岁时赢得了这一职位，从此在她能发扬自己口才才能的政界一帆风顺。在这之前，撒切尔曾做过化学研究工作，专利法律师，税法专家，双胞胎母亲和实业家的妻子。

1961年，首相哈罗德·麦克米兰注意到撒切尔各方面的能力，任命她为国会退休金和全国保险部大臣。当爱德华·希思于1970年出任首相时，撒切尔成为他内阁中惟一的女性，担任教育和科技大臣。

撒切尔第一次引起全国注意是她决定取消学生免费牛奶。她决定改变福利开销浪费情况，将学校免费牛奶经费用于提高教师待遇。她一直认为福利国家是社会问题的主要渊薮，她的这一独创见解使她陷入困境，左翼政党分子对这一决定大作文章，国会中反对者高声叫嚷她是“撒切尔牛奶掠夺者”和“母狗的壕沟”，要她下台；《伦敦太阳报》以“英国最不受欢迎的妇女”辱骂她，撒切尔在广大市民心目中是个“冷血女人”。撒切尔改革福利制度的决定简直为她酿成一场政治灾难，削减下来的400万镑福利经费看来真的要断送她的政治前程了。而这位坚定不移意志坚强的女士却宣称：“我不会被此击垮”。这次打击反而更增强她作为“确信”政治家的决心，她顽固捍卫自己的决定，而置反面宣传以不顾，他们最后只能

转而攻击更容易的对手。

在70年代初，煤矿工人罢工和巨大的工会势力使英国经济频频受打击，希思政府向不断以罢工相要挟的工会投降，满足矿工罢工的条件，保守党的信誉危机及其主要领导的腐败，导致希思在1974年3月辞职，最后由工党政府执政。11个月之后，希思又被罢免保守党领袖职务，党内一片混乱，拿不出明确方案解决政权危机，没有一个男士胆敢出头，因此撒切尔抓住时机宣布她成为有史以来第一位政党女领袖的竞选者。1975年2月，玛格丽特·撒切尔成为英国所有政党中第一位女领袖。她在竞选中竭力反对福利国家制度，声称要纠正劳动者和管理阶层的权力斗争，“正确投票，以保住实力”成为她最响亮的口号。她在1975年7月告诉全国工会主席：“富人太少，利润太少”。在10月她又说：“复苏的途径是利润”。最后，在1979年4月泰晤士台电视讲话中，撒切尔给予工会致命的一击，拉开了她未来执政的序幕：“这个国家中许多人是巨大的破坏者，他们企图摧毁我们所拥有的自由社会，许多这样的人在工会中。”

在撒切尔当权的4年中，她是少数党领袖；而哈罗德·皮尔森和詹姆斯·考勒盖恩领导工党，工党政府无能为力而工会却无所不能。1979年“不满的冬天”酿成罢工狂潮恶梦，因为几乎所有工会，从捡垃圾者和掘坟墓者到学校老师和医院职工都上街罢工，到1979年3月，英国公众认为这种状况与传统政治和工党有关，英国早在本世纪初就出现经济和世界实力的急剧下降，而在1900年，英国能控制4.5亿宗产品，以及遍及全球的25%的人口。

到1979年，国家已丧尽实力，经济濒临瘫痪，没有人准备或愿意，也没有人能够成为这个混乱国家的领袖。撒切尔是个面对挑战从不退缩的人，更确切地说，她无所畏惧。政治评论家保罗·约翰逊当时说：“甚至她那些最强烈的反对者也承认，她身上最大程度保留了真正邱吉尔主义的胆魄”。配奈爵

十则以典型的英国男子沙文主义口气说："只有她是能够承担这负重担的惟一人选"。1979 年 5 月，玛格丽特·撒切尔以 43.9% 的选票被选为任期 5 年的英国首相。

她坚定不移地采取几乎是自由放任的方法来管理，这正符合艾恩·兰达和其他反政府者的观点。官僚统治是她终生的至敌，现在她要让他们坐立不安。她引用亚伯拉罕·林肯的话来集中体现自己 1979 年在国会中的位置："你不能通过削弱强者来增强弱者……你不能通过摧毁富人去赈济穷人……你不能不断通过包揽一切来帮助那些自己能够做到、也应该做到的人"。

撒切尔信守诺言。在当政后 1 个月，她放宽所得税最高限税率，使它从 83% 下降到 60%，而将非所得税最高税率从 96% 降到 75%，她提高增值税，放宽外贸控制限额，去除工资和价格指导价。撒切尔最大也是最重要的贡献是出售国有企业和公有住房给人民，这一举措目的是鼓励私有化，增加企业竞争活力。在第一年里，大多数人认为撒切尔会以英国最糟糕的首相身份下台，但她却明察秋毫。这位坚定自信的妇女并没向反对者和官僚分子投降，因为她勇于确信自己。人人都明白撒切尔的立场和"撒切尔主义"，这是已确定的一种纲领，能让支持者和反对者都一目了然。撒切尔对争议事件从不左右摇摆，这便是她最终能连任三届，而成为英国有史以来最伟大的首相的原因。

无所顾忌、勇往直前的斗志使得撒切尔升到英国托利党（保守党）的领导职位，使得她在 20 世纪占据此位的时间超过其他英国首领。作为英国首位女首相，人们曾预料她难以有所成就，因为现实及人们的观念是最大的绊脚石，总是反对女首领指挥男人占据的堡垒。事实却表明，撒切尔借助变革立法所取得的政绩，超过了前三任首相的总成绩，她以她的支持者和反对者都未曾预料到的速度，迅速扭转了每况愈下的经济。撒切尔夫人（1993 年封爵）给国家和英国社会留下了不可磨

灭的印象，更为以后那些奋发向上的女领袖留下了可贵的学习榜样。

撒切尔是个非凡的“女领袖”，成为世界各地年轻妇女的榜样，她突破了应该突破的禁区，这位不屈不挠的女士，凭着“目的和方向”感进行领导，现在每个教室都能听到这种教诲：“是的，弗吉尼亚，你能努力成为首相（或总统），就像玛格丽特·撒切尔所能做到的那样！”

世界上大多数女领袖面临内在形象问题，她们在面对激烈反对时，背着不应有的软弱的包袱，面对重大危险和恫吓时，妇女通常不会以进攻姿态斗争。但撒切尔情形则恰恰相反。撒切尔喜欢战斗，她的争强好胜性格令对手头痛，尤其是让那些不习惯于如此坚定的女人的男人头痛。撒切尔以她毫不动摇、自信正确的立场使男人们迷惑不解，而有所畏惧。

撒切尔固执和无畏，在她上任两年后阿根廷进攻马尔维纳斯群岛事件中那进攻性的固执己见态度中显露无疑。这一群岛离英国本土8000英里，岛上只有1800种英国产品，65万只绵羊和1000万只海鸥，这对大多数领导来说并非一块有价值之地，一般不会去冒政治生命危险和战士的生命风险。阿根廷的进攻也是基于这一赌博性的事实：一位女首相，在远离群岛的国土上领导一个困境缠绕的国家，不会为这个在南大西洋的孤岛来冒风险的。许多撒切尔的同党人士认为她为如此小的利益冒如此大的风险，简直是疯了，报界甚至说：“撒切尔疯了，她认为自己是个奇才女性”。错的是他们！撒切尔披上奇才女性的行装，毫不犹豫地发动98艘战舰，载着8000名士兵向马岛挺进。这是一个原则在起作用，“任何程度的进攻都是绝不能容忍的”。她的力量、斗志和全局观占据上风，将一场潜在灾难转变为绝对胜利。

当报界问起有关失败的可能时，她反驳道：“失败？这绝对不可能。”

玛格丽特·撒切尔达到顶峰是由于坚持不懈的精神和勇于

与众不同的好胜性格，她有不可思议的能量。学校朋友玛格丽特·威克斯泰特说："我从没见过像玛格丽特这样有无尽工作能量的人"。据传记作家克里斯·奥格登的说法，她是典型的卓越成就者，他说她在议院首次演讲时："如此充满激情，使议员们顿时鸦雀无声"。为了维护自己的斗志和资本主义观念，她说："自由竞争比垄断更能给人带来机会"。她对传记作家比尔特里西亚·默雷（1980）的谈话很明显地显示她的不屈不挠和无所畏惧精神，当问她"你是否有过害怕的事情"时，撒切尔直言不讳："我一点也想不起来……我不怕飞行、医院……死亡……不，我简直一点也想不起来。"她在1993年12月对美国电视观众说："已习惯每晚睡四五个小时，能保证不生病；有时候我只睡一个半小时。"这位妇女是个真正的铁女人，并有钢铁般的意志，正是这种锐利而强大的性格使她成为我们时代真正伟大的创造幻想家。

当问到她的成功时，她将它很大程度地归于父亲："他教会我首先要选出自己相信的事情，然后实现它。你不必将有关事情进行协调妥协。"

■ 立身行世面厚心黑十二：不希荣达，不畏权豪

——行厚黑之人，最重要的是要始终保持冷静平和的心态，特立独行的行世风格，超越一切世俗的羁绊，果敢走向自己理想的彼岸。

有一位皇帝，登上城墙说：“这么多人，国必强盛。”身边的高僧说：“我只见到两个人，一个贪名，一个贪利。”故事是想说世上追逐名利的人之多，超出了我们的想象。但对于行厚黑的人，就要有高僧的眼界，眼前只有两字：“一个是厚，一个是黑。”李宗吾认为，要行大厚黑，就不能贪图眼前的荣华富贵，以免被暂时的收获蒙住了双眼，被身边的追名逐利之气扰乱了心；就不能和人针锋相对地争高下，以免过早暴

露出了野心，徒增宦海危机之恐惧心。这样，即使落入艰难困苦中，也不会有什么忧虑，而当宴饮游乐时却能知警惕，以免无意中误入堕落之途；即使遇到有权有势的人，也不畏惧，可以保持冷静独立的心智，而当遇到孤苦无依的老弱时，却具有高度的同情心，以博得大众的拥戴。行厚黑之人，最重要的是要始终保持冷静平和的心态，特立独行的行世风格，超越一切世俗的羁绊，果敢走向自己理想的彼岸。

◎ 过分的谨慎，成不了大事

《厚黑学》认为，不管对方的地位有多高，权势有多大，也不管你认为自己行或不行，只要确信自己是对的，就要坚持到底，这也就是平常所说的“自信”。这是每个成功人物必不可少的行世原则，因为有了这种原则，才能促使你彻底做下去。

日本著名的营销大师原一平在总结自己的成功经验时说得最多的两个字就是“自信”。他认为一个人的成功离不开自信，自信是事业成功的催化剂，它常常能够把人们引向成功的道路。

正是在这种信念的支持下，原一平坚信越是不可能的事越要努力，这既是他的性格，也是他的一贯做法。

凭着这种自信的心态，原一平遭遇并妥善处理了几件对他一生都影响至深的事情。其中一件是他与当时声名显赫的三菱银行总裁的一场冲突，这件事最终使原一平因祸得福。

原一平进入明治保险公司的第 6 年，已是 32 岁的人了，他把生命的光和热全部投注在工作上，此时他的推销业绩已是全国第一。但永不服输的他仍然在狂热地工作着，每时每刻都想着如何继续扩大推销业务。

原一平是一个爱思考的人，有一天，他突然闪出一个念头：三菱银行的总裁丰田万藏先生是我们明治保险公司的董事

长，而明治保险公司是日本三菱财团下属的一家公司，该财团的最高负责人是丰田万藏，他是三菱总公司的理事长，也是三菱银行的总裁。

理清了这一层复杂的关系，原一平开始考虑自己心目中的计划：三菱银行一定融资或投资许多公司，而三菱银行与明治保险公司的关系又是这么密切，通过这层关系，若能得到丰田万藏董事长的介绍信，那么自己将……这个念头使他心跳加快，兴奋得几乎叫了起来。

主意既定，原一平立即开始行动，他首先找到公司的业务最高主席——常务董事阿部章藏，向他说明了自己的全盘计划。阿部章藏静静地听他把话讲完之后表示支持：

“你的计划是一个伟大的计划，如果你的计划能够成功的话。我也替你高兴。不过，我们公司虽然属于三菱财团，但当初三菱资助明治保险时，讲明了决不介绍保险。所以，如果我代你向丰田万藏董事长请求介绍信的话，可能我明天就不得不辞职了。”

阿部章藏的话犹如一瓢冷水泼向原一平，他失望极了，但他决不愿放弃哪怕是一点点的希望。又追问道：

“请问您，可以给我机会单独去见董事长，直接向他请求吗?”

阿部章藏为原一平的决心所打动，他从这个年轻人的神情中看到一股非干不可的决心。决定尽自己的所能去帮助他，说：“好，我会安排你们之间的会面。”

按照阿部章藏的安排，在一个星期天的早晨，原一平满怀希望和信心，准时在 8 点整到公司拜访丰田万藏董事长。然而，从 8 点到 10 点，他在董事长的会客室中足足等了两个钟头，也不见董事长的影子。疲乏的他坐在沙发里，竟不知不觉地睡着了。

当他被在照片上早已面熟的丰田万藏董事长从梦境中突然推醒时，时针已经指向了 11 点钟。看到原一平醒来，丰田万

藏董事长劈头就问："你找我到底有什么事？"未等惊慌的原一平解释，董事长又来了一句："我很忙，有事快说。"

"我要去访问日清纺织公司的总经理，想请董事长帮助我，给我写一张介绍信。""什么？保险那玩意儿也是可以介绍的吗？"

就这样，原一平和丰田万藏董事长结束了他们简短的谈话。事情到此应该说已经完结了。但令人意外的事情这时候发生了，原一平心中窝了一肚子的火，此时，再也按捺不住了。丰田万藏董事长的话彻底点燃了他那暴烈脾气。

原一平上前跨了一大步，大骂："你这个混账东西！你刚刚说'保险那玩意儿'了。公司不是一再告诉我们，推销人寿保险是神圣的工作吗？你这个老家伙还是我们公司的董事长啊！我要立刻回去向所有员工宣布……"

原一平激动地说完之后，怒气冲冲地夺门而去。一冲出大门，他立刻为自己粗野的行为懊悔不已，他六神无主地在街上徘徊，心想自己这次是怎么了？必须要为这次不负责的行为付出代价。

思前想后，原一平最后还是决定回公司向阿部章藏道歉之后，就立刻向公司提出辞呈。但此时事情的发展却来了一个180度的大转弯，完全出乎他的预料。原来，在原一平走后，丰田万藏董事长也意识到了自己的失态。这样对待一个公司的下属员工，似乎有些不近情理。

有些后悔的丰田万藏马上给阿部章藏打来电话，他说公司刚刚来了一个很厉害的年轻人，很有冲劲儿，几乎吓了他一大跳。当时，他确实不理解，有些生气。但经过仔细思考后，他发现这个年轻人的话其实很有道理。

丰田万藏陷入了深深的自责，他自认以前对保险有偏见，作为明治保险公司的高级主管，他不仅应该对保险有正确的看法，而且应当积极地去推进保险业务的扩展才对，他还请阿部章藏代替他向原一平道歉。

阿部章藏接到指示后，立即找到原一平说："董事长让我向你转达，今天虽然是星期天，但他还是立即召开高级主管紧急会议，决定支持你的计划，把三菱企业的退休金全部转投到明治的保险。他还夸奖你是一个优秀职员。"听到这话，原一平几乎不敢相信自己的耳朵。

对于原一平来说，这一天发生的一切仿佛就是一场梦。这一天发生的事情太富戏剧性了，但事情还远远没有结束。等他迷迷糊糊地回家时，已经是深夜了。出人意料，信箱里躺着一封发自丰田万藏的信。他在信中再一次向原一平表达了诚挚的歉意，并邀请原一平在空闲的时候去他家里。

原一平拿着信反复读了十几遍，几乎不敢相信，大名鼎鼎的董事长竟会邀请一个小小职员去家里，他不断地用拳头敲打自己的脑袋，这才相信这一切的确是真的。

第二天，原一平按照事先约定的时间，走进了丰田万藏董事长那宽大的府邸。董事长对他的到来表示热情的欢迎，从谈话中他学到了许多知识，对董事长深感佩服。

丰田万藏告诉原一平，"一名优秀的推销员，要想吸引顾客去买你的东西，就要注意自己的仪表，对一名优秀的推销员来说，仪表是很重要的，给你买一套西装吧。"

董事长接着又点点头说："穿得精精神神的，在星期一上午 10 点半，到三菱银行的办公室来找我。"

就这样，原一平的名字迅速在三菱银行传开了，凡是他需要的客户，三菱银行各分行都帮助介绍给他。从此，原一平开始踏上成功之路。

拜见丰田万藏一事，给原一平最大的启发是：任何事情，只要你坚信是正确的，事前切勿顾虑过多，最重要的是，拿出勇气全力冲过去。过分的谨慎，反而成不了大事。

◎ 不要轻易屈从于压力

当今世界，美国无疑是最强大的资本主义国家。在过去的世纪，为了消灭社会主义的阵营，美国联合其他资本主义国家对社会主义国家采取了种种手段，特别是对于那些强烈反对美国等西方强权政治的国家，可谓无所不用其极，从通过肉体消灭国家领导人到输入西文文化，搞精神上的西化。然而，美国的算盘很少得逞。比如，对于古巴总统卡斯特罗的打击似乎从来都不曾停止，然而从来也没有得手。古巴人民和他们的领袖卡斯特罗也从未被美国的强大所吓倒。

菲德尔·卡斯特罗，一个响亮的名字。曾几何时，他年少轻狂、志气冲天，用鲜血和生命来实现自己的理想。现在的卡斯特罗依然保持着一种永远不屈的性格。他曲折的人生经历本身就具有非同寻常的魅力。

自从卡斯特罗在美国鼻子底下建立起一个全新的社会主义国家。40 年来，美国无时无刻地不在图谋颠覆、分化、瓦解古巴，对卡斯特罗更是必欲置之死地而后快。

1959 年，古巴革命政权的诞生使美国如坐针毡。亡古之心不死的美国统治者，一直把它的深仇大很集中在卡斯特罗个人身上。卡斯特罗是块“硬骨头”。自执掌政权以来，他从未向世界头号强国低过头。在无可奈何之际，美国统治者只好把希望寄托于“神通广大”的中央情报局，让它承担起从肉体上消灭卡斯特罗的“责任”。根据 1947 年 7 月 26 日杜鲁门签署的《国家安全法》成立的中情局，导演了无数次恐怖主义暗杀和颠覆活动，主要对象是那些不听命于美国的国家和政府的领导人。数十年来，卡斯特罗自然被它列入要干掉的“黑名单”上。1997 年，美国政府“解密”了一批文件。这些文件真实地记录了美国中央情报局一系列暗杀卡斯特罗的阴谋活动。

美国的行动当然没有成功，但这更加增添了卡斯特罗的传奇魅力。

1960 年，中情局的特工们决定首次出击。这次是以流亡美国的反古分子为内线，中情局采取威逼和利诱的手法，从迈阿密等地收罗了一大批人员。时任卡斯特罗医务人员的米勒就是其中之一。

不久，米勒接到了毒死卡斯特罗的命令。当时，卡斯特罗正患眼疾。中情局根据米勒收集的情报，制造了一种毒药。为了不让古巴安全部门看出破绽，中情局又搞到卡斯特罗使用的那几种药品，将真药取出，代之以他们研制的毒药。作为卡斯特罗的医务人员，下手的机会是很多的。但他几次想干都不敢动。有一次，米勒终于狠下心来，不料却把手中的毒药瓶打翻了。强烈的毒性竟腐蚀了水泥地板。米勒吓坏了，他没想到中情局的药会如此厉害。

良心上的不安使米勒最终选择了自首。接到米勒的自首后，古巴安全部门对自己没有尽到责任深感内疚。但是，卡斯特罗并没有追究责任。米勒也未受到处罚，他被安排到一家医院工作。中情局的第一次谋杀计划就这样破产了。

谁都知道，卡斯特罗非常喜欢吸烟。若干年前，卡斯特罗在他的生日——8 月 13 日那一天突然戒了烟。而在此之前，这简直是不可想象的。这源于一次新的谋杀计划。中情局千方百计收买了一个有机会接近卡斯特罗的人，让他在卡斯特罗所在之处偷偷放了一盒香烟。这香烟含有剧毒，可以在几个小时内致人死地。可是，这盒香烟偏偏不讨卡斯特罗的喜欢。中情局的美梦再一次破灭。

中情局看到政务繁忙、日夜操劳的卡斯特罗身体如此健康、精力如此充沛，不知有何诀窍。于是，要求特工们对卡斯特罗的吃喝拉撒、日常活动和兴趣爱好都作为重要情报全力搜集。然而，让中情局失望的是，卡斯特罗并没有吃什么灵丹妙药。不过，他爱好去海边游泳。这引起了中情局的注意，认为

是一个动手的极好机会。

中情局想出的计谋是，把刚刚研制出的一种真菌涂在潜水服上，并借机送给卡斯特罗。这种真菌感染后皮肤会慢慢烂掉，最后引发多种疾病而导致死亡。

美国雇佣军入侵吉隆滩被粉碎之后，中情局把美国著名律师詹姆斯·多诺万派到了古巴。这次，他去古巴是为谈判释放这次入侵战斗中被俘的美国雇佣兵的。中情局让他把这件涂有真菌的潜水服作为“礼物”送给卡斯特罗。可是，这位不知内情的律师认为这件礼品“太轻了”，便自作主张在商店里另买了一套更贵重的潜水服。中情局的计划又落空了。

屡屡失败的中情局，无奈中不惜重操间谍行当中最古老的一手——美人计。一位古巴姑娘被相中后，就被送到中情局进行了一年半的强化训练。1965 年，她化名“巴蒂”，同 15 名杀手一起偷偷潜入古巴。巴蒂打入文艺界并很快崭露头角。1966 年 1 月 1 日古巴国庆前夕，巴蒂通过关系弄到了卡斯特罗参加国庆活动的具体安排，并准备在卡斯特罗同广场上的青年人握手交谈时，由巴蒂和两位化装成“记者”的杀手用无声手枪同时向他射击。

自以为计划天衣无缝的中情局这回又失算了。巴蒂在与卡斯特罗多次接触交谈之后，看法和信念发生了巨大变化。

“无巧不成书”。为了打击古巴的经济支柱——旅游业，美国当局策动间谍分子在哈瓦那的旅馆、酒店制造了一系列恐怖爆炸事件。国庆前夕，哈瓦那科希巴酒店发生大爆炸，造成 6 死 8 伤。死亡者中就有巴蒂的弟弟和妹妹。痛苦万状的巴蒂经过激烈的思想斗争，在国庆节前一天主动向古巴安全部门自首。

按照巴蒂提供的情况，古巴安全部门一举逮捕了这伙特工，很快又破获了另一间谍网。美国中情局长哀叹道：“几年心血毁于一旦”。

1998 年，伊比利亚美洲国家首脑会议在委内瑞拉召开，卡

斯特罗将出席这次会议。流亡美国和其他地方的反古分子以为下手的时机已到。在危地马拉，一个名叫波萨达的人与美籍古巴商人阿尔瓦拉兹的两个雇员秘密策划如何在首脑会议期间干掉卡斯特罗。此事被阿尔瓦拉兹发觉后，他立即报告了危地马拉情报当局，并请其转告委内瑞拉情报部门和美国联邦调查局。

委内瑞拉获得这一情报后，迅速在会场内外搜查爆炸物，并对熟悉委内瑞拉情况的这一危险人物采取了各种防范措施。而美国联邦调查局对此却无动于衷。

在会议开幕前夕，美国海岸警卫队在波多黎各海岸拦截到一只偷带武器的四人小艇。船上的头目阿尔方索曾在古巴被监禁过19年。他承认，他这次是前去“暗杀卡斯特罗”的。经查证，这艘小艇属于反古流亡集团“古美全国基金会”所有，船上的枪支也是基金会前主席的。由于委内瑞拉采取了有力措施，偷带武器的小艇又被截获，这两起暗杀计划均未得逞。

哈瓦那有一个博物馆，曾专门展出过国内外敌对分子是怎样妄图暗杀古巴领导人的。卡斯特罗本人就曾说过，他在各国领导人中是遭受暗杀威胁次数最多的一个，可以拿“冠军”。有一次，卡斯特罗在接受记者采访时，曾幽默地说：“今天我还活着，但过错不在我，而在美国中央情报局。”

40年来，卡斯特罗一次又一次地粉碎了西方势力的各种阴谋和挑衅。有关他的故事真是太多了，远的不说，就拿最近的两件事，就不能不让世人对他敬佩有加。

联合国在纽约召开千年首脑大会之际，卡斯特罗宣布将亲赴美国参加大会，这下让美国犯了难：死敌送上门正好可以下手，但人家是联合国的贵宾，在国际会议期间怎敢造次。不让他进入美国，又没有理由。所以在再三斟酌的情况下，迟至会议召开前一天才发给卡斯特罗签证。卡斯特罗来美国后马上刮起了一阵“古巴旋风”，他在联合国大会上发表完演讲，正巧与克林顿打一照面，马上来到纽约一个美国拉美裔万人群众集会上强烈抨击美国的霸权主义政策，公开与美国政府叫板，这

就是卡斯特罗。

古巴小男孩埃连事件也曾是牵动全球的热门新闻。人们也通过这个事件领略了卡斯特罗的风采。从小埃连被偷渡到美国第一天起，卡斯特罗就多次亲自率领百万古巴群众抗议游行，要求美国还回小埃连。在一次次集会游行活动中，卡斯特罗总是走在队伍的最前列，并派出专机载着小埃连的父亲和最好的律师直飞美国营救小埃连。这一系列的行动赢得了国际社会的广泛同情，最后迫使美国政府不得不用武力救出小埃连送他回到古巴。

◎ 抛却侥幸，退身得生

功臣最忌讳留恋权位，抱着侥幸的心理，企图求得在皇上手里取得一份权力，不彻底坚决地及时抽身，等到灾难降临时，一切就晚了。明朝开国皇帝朱元璋杀了大量的功臣，但有一个汤和却存了下来，原因就是汤和在朱元璋拿他开刀之前，及时彻底地退了下来，保住了荣华富贵。

朱元璋很喜欢看书，一有空就要摸出一本书来读。他读书不是为了消遣而是为了从中找出经验教训，得出计谋策略。

这一天，朱元璋又起空拿起一本书来看，这书里讲的是西汉故事，正是他最喜爱看的。他一直不忘学习刘邦，模仿沛公，西汉的故事正合他的意。他翻开书本，一页一页地往下看，看了数页，忽然停下了，目不转睛地盯住书上的一段话沉思起来。那段话写道："狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。"这是韩信发刘邦牢骚的，并不是什么好话。但朱元璋却很欣赏。他说：这话说的有道理呀！天下的飞鸟已经打尽了，还要那良弓干啥呢？山上的野兔已经死了，还要那好猎狗何用？敌国已被，还要那些谋臣勇将干什么？他猛地合上书，站了起来，口里不禁喃喃念道："这个韩信，还发牢骚哩，沛公做的事别人看不出，我可明白呀！他做得是很对的。"

正在这时，忽然一个人在外跪报："万岁我主，臣下恭贺龙体康健。"他一听，是汤和的声音，使连忙合上书，说道："是汤爱卿么？快点进来。"汤和即刻走了进去，连忙磕头，口呼万岁。

汤和早在朱元璋之先就投奔了郭子兴，参加了红巾军。朱元璋投奔郭子兴，正是汤和串连的结果。后来，汤和跟着朱元璋打滁州，取和州，攻集庆；和徐达一道攻打镇江，很快被升为统军元帅。以后又与张士诚多次交战，屡建奇功，身兼要职。朱元璋做了皇帝，他仍然带兵南征北讨。因他的功劳很大，封中山侯，岁禄一千五百石，子孙享受。以后，又拜征西将军、征虏将军等职，一直是兵权在握，成为朝中赫赫有名的宿将功臣。

却说汤和见了朱元璋，连忙磕头，口呼万岁。朱元璋见了，笑呵呵地说道："行了行了，想当年你我同一乡里，都是共过患难的，就快坐下说话吧！"汤和感激不尽，又磕了头，嘴里连连称谢，方才坐下。"爱卿此来，是有什么话要说么？"朱元璋表面亲热，心里却很不高兴，心中暗想：像徐达等那样的老将都已死了，就你怎么还不死呢？汤和见朱元璋先问了话，连忙答道："臣下有一件心思，想要禀报皇上，不知该说不该说？""你有话就说。"朱元璋耐着性子道，"问什么该说不该说！你有啥心思，快说与我听听。""那就恕臣下直言了。"汤和随即不紧不慢地说道，"臣下自从戎以来，跟随皇上多年，每受皇上恩德，永生难忘。如今，臣下犬马齿长，常觉体力不济，实在不能再负驱策之任了，特来求祈皇上恩允，许臣下告老还乡。"原来汤和是告老来了。

若问汤和这年到底有多大年纪呢？他原比朱元璋大三岁，其实也刚刚六十出头。他为啥要主动告老呢？原来他已看出了朱元璋的心思：不想要他们这些老臣了。特别是徐达的死，使他看得最明白。徐达一向对朱元璋尊崇备至，忠心耿耿，从没有一处失过君臣之礼。

徐达死后，汤和就一直在想：以徐将军那样的忠诚与谨慎，尚且不免被杀，何况是我汤和呢？他知道自己与徐达相比，那是差得太多了。论功劳，不如徐达高，论与朱元璋的关系，也不如徐达亲。自己又因喝醉酒，发过一次牢骚，被朱元璋知道了，朱元璋很不高兴，后来，又因作战失利，挨过朱元璋的惩戒。这一切，都使他越想心里越不安，最后只好决定：自己放漂亮些，功成身退，以免日后遭到不幸。

汤和讲完自己的想法，静等朱元璋的回话。因怕朱元璋由此多心他存心不忠，又连忙跪下，把头低着，心里扑通扑通地跳个不止。

“呵，就是这个心思啊！”朱元璋听了汤和的话，不由得呵呵一笑，心想：好得很，我早就想要你歇住了，正愁着不好开口呢。忙将汤和叫了起来，顺水推舟地说道：“你想的也是。你打了许多年的仗，如今天下太平，也该去享享福了。你原想在凤阳要一块地方，凭你往日的功劳，我明日就叫人拨给你，你就到那里颐养天年吧。”但又假心假意地说，“不过，你与我乃是同乡手足，又跟随我多年，立了许多功，我不能忘你，要是一下子走了，真叫我有些舍不得呢。”汤和明知他这是假意，也不好多说，只答谢道：“皇上的恩德，臣下也是忘不了的。好在凤阳离京城不远，往后，我常来看望皇上就是了。”“也好。”朱元璋就势进一步说，“你要是一定想回去，我也不强留。我再拨些银两给你，去好好盖些房子，也不枉你跟我辛苦了这些年……”“谢主龙恩。”就这样，两下言定，算是一个主动告老，一个当场批准。最后，汤和再次磕头，称谢而去。

汤和走后，朱元璋又拿起先头看过的那本书，翻到原来的地方，盯住“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏，敌国破，谋臣亡”那段话，心中暗暗发笑。

不久，朱元璋便传令有司，在凤阳赐给汤和一大片土地，并准了许多银子，给他建了房台院落，后人称为“汤府”。

〔第三篇〕

实战篇：厚黑为人，圆转涉世

据上面的研究，厚黑学这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。刘邦、司马懿把它学完了，就统一天下；曹操、刘备各得一偏，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增也是各得一偏，不幸生不逢时，偏偏与厚黑兼全的刘邦并世而生，以致同归失败。但，他们在生的时候，凭着一得之长，博取王侯将相，炫赫一时；身死之后，史传中也占了一席地；后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道：可见厚黑学终是不负人的。

——李宗吾

只要是有思维的人，谁都想有一个辉煌的人生，不说英明盖世，留名千古，但也至少在同辈中出类拔萃。其中，不少人“冬练三九，夏练三伏”，“十八般兵器”不说样样精通，也精通了几样，迎来不少过路人的喝彩，总想挣个功名，光宗耀祖，享享荣华富贵。可是，一出门却连连不得志，看着过去的同学、身边的同事、经常打交道的同行中那些曾和自己技术相当或根本不如自己，却能春风得意的人，心里酸溜溜的，百思不得其解：自己究竟比他们差在哪里？不是落得心灰意冷，就是抱听天由命的态度，一辈子只做个美梦而已。原因何在，厚黑教主告诉你，独独是因为你没有很好地施展上天赐你的本领——脸厚心黑而已。只要你善加施用其中之一方面之一部分，即便不能变得神通广大，事事如意，也保证你在单位里红红火火，不枉自拚搏一生，最起码能在你老家的县志里留下浓浓的一笔。

■ 立身行世面厚心黑十三：宁我负人，毋人负我

——在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。

在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。当前进路上阻拦者多时，也不得不采取残酷的手段，该消灭的一定要消灭，否则后患无穷。能够像三国时的曹操一样彻底领悟和全力实行“心黑”术的人，同样也能够成王成侯，即使不能独占，也能三分其一。如果你的追求给大众带来了更大的福祉，或最终统驭

了一方天地，既使手段残酷一些，后来的人也会给你肯定的评价。世人是最现实的，结果往往能将“黑”的过程修正得白些，不那么讨人口舌，曹操的案例就是最好的见证。正在或想在官场、商场或情场上厮杀的诸君，应该好好玩味其中奥妙，多悟多得，少悟少得。如果还是不明白，就找来关于曹操的书，特别是现代政、商界大家族的发家史，对照《厚黑学》仔细研究，一定会有清楚的发现。

◎ 从来不做赔本买卖

李宗吾曰：“三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心子黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：“宁我负人，毋人负我。”心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄。”

到了公元20世纪上半叶，又有一个比曹操毫不逊色的政治人物，在中国历史舞台上蹦跳了近半个世纪，他就是出身市井无赖的蒋介石。

权力欲和野心都特别强烈的蒋介石，虽然不可能甘心在旧中国的政坛上默默无闻地作一个小字辈呢？但出身泼皮无赖的他要想在当时军阀割据称雄、诸路豪强各显神通的混乱时代里求得出人头地，其困难的程度是可想而知的。然而这个难题却没难倒蒋介石。纵观其一生政治沉浮的经历，实在没有什么可圈可点的突出政绩。但其统御下属和打击竞争对手的方法和手段却令人叹为观止。视政治与地位为生命的蒋介石，信奉“政治的灵魂在于权谋”，其真正的能事全在于善长搞政治阴谋。在权力场上，蒋介石从不按“规矩”出牌，而对于《厚黑学》又实在是无师自通的高手。

熟知近代中国历史的人都会知道1936年12月的西安事变。在这次事变中，爱国将领张学良和杨虎城软禁了一直对日

妥协退让的蒋介石，逼迫蒋介石通电抗日，为打败日本侵略者与共产党联合。后来，经过中国共产党从中周旋，蒋介石答应举兵抗日，张、杨二人也放了他。但是，蒋介石怎肯把自己逼迫之中发的誓言当作一回事。脱逃西安之后不久，他便把自己的信誓旦旦忘得一干二净，先是把东北军和杨虎城的军队肢解得七零八落，四处分散，而后又把张、杨二人分别囚禁起来。在逃往台湾之前，蒋介石声色俱厉地拒绝了一些人释放张学良的要求。风流倜傥的少帅张学良已经结束了能与蒋介石称兄道弟的时代，等待他的是绵延无期的软禁生活。

其实，伴随着蒋介石政治上春风得意、飞黄腾达而栽在他“厚黑”手腕下的又何止是张学良一个人，胡汉民、廖仲恺、汪精卫等人都是国民党的元老，又有哪个逃出了蒋介石之手。

1925 年，孙中山在北京病逝，国民党最高层出现权力真空，究竟由谁来继承这个“肥缺”，成为当时国民党内最重要，也最引人注目的问题。当时有资格的人只有胡汉民、汪精卫、廖仲恺三个人。蒋介石虽然颇受孙中山赏识和提拔，但当时也只不过是国民政府军委会委员和黄埔军校校长，既没有获得最高权力的资格，也没有人认为他有取得最高统治权的可能。但是，蒋介石是一个最善于把握机会的人，见缝插针使手段是他的拿手好戏，他及时参加了这场你死我活的权力之争，并最终成为胜利者。

自从孙中山决定改组国民党，实行三大政策之日起，国民党内部就开始分成了左、中、右三派。孙中山逝世后，开始的权力争夺主要是围绕胡汉民、汪精卫和和廖仲恺这三个人展开的。

左右两派闹得不可开交的时候，蒋介石正率黄埔军东征陈炯明。身在广州的滇军将领杨希闵、桂军将领刘震寰，勾结军阀许崇智，企图搞掉蒋介石，推翻革命政府。蒋介石急忙回师，一举平定刘杨叛乱。东征和平定刘杨叛乱，使原先几乎是不值一提的蒋介石的地位和声望瞬间陡增，一跃成为仅次于汪、胡、廖的第四号人物。于是，蒋介石便有点昏昏然地得意

忘形，甚至公然以民众代言人的身份四处招摇过市。1926 年 6 月下旬，蒋介石公然在国民党中央执行委员会会议上要求选举他为国民党中央执行委员，并要求任命他为国民革命军总司令。之后，蒋介石又向会议提出一套议案，逼迫各中央执行委员通过。同时宣布戒严，向会议大耍流氓淫威。国民党诸要人见高压当头，不得不应允。但是，蒋介石的这种无赖行径却激起国民党要人及元老的极大愤慨，他们群起抨击蒋介石，说蒋介石是“新军阀出现”，“宁波拿破仑崛起”，“广州已成为警察国家”等等。一时之间，蒋介石陷入窘境，极为狼狈。但是，好像历史故意要成全他，要让他在中国旧历史舞台上风光一回。就在蒋介石似乎已经穷途末路的时候，廖仲恺被刺，左派舆论力量强大的广州反响巨大，特别是胡汉民与粤军首领许崇智也不清不白地被牵连进来。更是给蒋介石创造了机会。

刚刚脱困的蒋介石审时度势，认为自己大显身手的机会已经到了。他知道，如今能与自己争权夺势的人越少越好，而胡汉民和许崇智已成为众矢之的。若借机推波助澜，就可将二人驱走。但是，凭自己的力量又怕不能实现目标，而能够联手的只有汪精卫。于是，蒋介石便对汪精卫投怀送抱，帮助早已有意倒胡的汪精卫排挤胡汉民。1925 年 9 月 23 日，非常失意的胡汉民听从了蒋介石的“建议”，携同秘书、卫士和女儿，从黄埔搭船赴俄。而后，蒋介石又一鼓作气，趁势逼迫资历、地位、实力均在自己之上的许崇智辞去所兼各职，乘船赴沪，从此在旧中国政坛上销声匿迹。

这一系列的政治斗争，表面看来是汪精卫利用了蒋介石，但实际上，蒋介石既赶走了胡汉民，又消除了广州境内对自己最大的军事威胁，地位大有提高，而且拉近了与汪精卫的关系。不管是倒胡，还是逐许，最终得利的都是蒋介石。虽然此时蒋介石已成为名义上的第二把手，力量却丝毫不逊于汪精卫。

赶走胡汉民不久，蒋介石便开始对汪精卫的位子垂涎三尺，急欲一揽为快。

1926年3月20日，蒋介石蓄意制造了带有反共倾向的“中山舰事件”。这个行动深得右派的赞许，他们顿时活跃起来，纷纷为蒋摇旗呐喊。汪精卫对他的这种专擅越权行为十分气恼，却又碍着文人的臭架子，不好发作，无奈之余，只好称病去职。5月11日，汪精卫秘密离粤赴香港，于6月中旬抵达法国。气走汪精卫，蒋介石便堂而皇之地坐上了军委会主席的宝座，得意非常。

此时身在异国他乡的胡汉民听说了中山舰事件，认为蒋介石此时一定需要他的合作，而他也可以借此大显身手，以图东山再起。于是，胡汉民在3月19日急急搭乘客轮，赶往广州。然而，春风得意马蹄急的蒋介石怎肯让一个“老大哥”来对自己的举动指手划脚呢？为了把胡汉民再次挤走，蒋介石首先处置打击了广州的国民党右派分子，给胡汉民一点颜色看看。他不但处分了孙文主义学会分子，还把右派的头面人物、广州市长伍朝相逼走。接着，蒋介石又高唱起革命词句，并继续聘任俄国人鲍罗廷作顾问，处处与胡汉民的意愿背道而驰。此外蒋介石还指使国民政府主席下令，让陈友仁取代胡汉民担任外交部长。胡汉民本来是满腹高兴，企盼之中回到广州的。可是，只有短短十天的时间，他重返国民政府政治舞台的梦想就被打得粉碎，无奈，只好凄凄惶惶地再度离开广州。他离开广州那天，恰好是5月9日，汪精卫也离开广州，而且两个人又是同船。二人垂头丧气，连说话的热情都没有了。

赶走了两个最大敌人，蒋介石以为自己从此就可以大权在握，高枕无忧了。结果导致党内反蒋情绪暴起，蒋介石的处境颇为不妙，甚至已经有人在叫喊着要迎回汪（精卫）主席。

为了摆脱这种困境，蒋介石又想拜倒在汪精卫的门下。但汪精卫仍然记恨着上次所受屈辱，而且知道蒋介石从来不做赔本的买卖，所以便没有答应，甚至走到了与蒋介石对立一面，主张与共产党人合作。蒋介石见状，只能再回头求助于胡汉民。胡汉民的文人傲气和自视清高一下子被蒋介石的“礼贤

下士”给激得活跃起来，便答应了蒋介石的合作要求。

1927 年 4 月 14 日，在胡汉民主持下，国民党二届四中全会预备会议在南京召开。蒋介石、吴稚辉、李石曾、蔡元培、张静江、邓泽如、陈果夫、周启刚、甘乃光、萧佛成、柏文蔚、黄绍竑加上胡汉民共 13 人参加会议。此次预备会议原定为第二天召开的二届四中全会做准备的。

此前，蒋介石曾与汪精卫约定，4 月 15 日同聚南京召开二届四中全会。可是，这一天，汪精卫及武汉的委员们却一个也没到会。在南京的国民党执监委只有 10 人，尚不足总数 80 人的六分之一。全会开不成，只好改作谈话会。谈话会决定，否认武汉的国民政府及中央党部，准备用武力来清党，成立南京国民政府。然而以谈话做决定，于国民党法理不合，胡汉民遂献一策，中央政治委员在南京有 8 人，可以由中央政治会议主持一切。于是，这个临时决定的会议便在 17 日于南京召开。会上，胡汉民“当选”为国民政府主席，尔后胡汉民提议以钮永建为国民政府秘书长，以吴稚辉为国民革命军总政治部主任，陈铭枢为副主任，此提议得到众人附议而通过。会上又决定“国民政府”18 日起在南京办公。

“南京政府”这个形式，对蒋介石来说是至关重要的。它可以使蒋介石分共反共的政策合法化，从而在他的“地盘”上消灭共产党人在上层政治和在军队中的存在。消除他的后顾之忧，而且还可以用来作对抗，成为打败武汉政府的工具，而这个“形式”是胡汉民帮他一手建立起来的。此后，胡汉民又利用自己的关系和地位为蒋介石消除了许多隐患，保住了许多可以利用联合的力量。

然而 1927 年 8 月中旬，蒋介石由于内外交困不得不宣布下野，胡汉民也随之离宁赴沪，宣布下野。这一次蒋胡合作，给胡汉民留下了非常美好的回忆，而蒋介石得到的却是一大笔政治资本。从此，汪精卫在国民党内的政治影响，再也不是显高于蒋介石了，蒋介石已经可以和汪精卫平起平坐了。而且，

蒋介石还有强于他的资本，汪精卫和胡汉民都是文人，没有自己的军队，蒋介石却拥有自己的武装，在朝为主，下朝亦非客，随时可以复出，汪、胡则不然，没有人邀请，他们想复出很难。1928 年 2 月，国民党二届四中全会召开，蒋介石重新上台执政。胡汉民得知消息后，又赶紧从巴黎奔回想为蒋介石卖一把子力气。结果，他一回来，就为蒋介石缓解与其他几派军阀之间的紧张关系，分了不少忧。然而，可以共患难，却不可以共尊荣。当胡汉民卖完力气，向蒋介石伸手要权的时候，蒋介石却翻脸不认人了。这种忘恩负义的行径激起了胡汉民的文人火气，大骂蒋介石，骂得蒋介石灰头土脸，终于把他给软禁起来。后来，经过多方实力派的不断争取，胡汉民才被蒋释放，从此成为在野派，于 1936 年 5 月 12 日病逝于广州，终年 58 岁。

◎ 他们不走，我就得走

厚黑学认为，为了自己的前途和理想，在高举大局旗帜下，当黑时决不能手软。在商场上尤其注意，不适宜的心慈手软，毁掉的不仅仅企业生存和发展的机会，而且是自己的信誉和前途。

作为全球经理人员楷模的杰克·韦尔奇，是美国通用电气（GE）已经退休的 CEO，韦尔奇昔日的辉煌和在今天所达到的高度，无不成为这个世界上还在为财富追逐的人们所必须温习的职业圣经。

韦尔奇的影响是令人信服的。1981 年，也就是韦尔奇成为通用电气 CEO 的头一年，该公司收入大约为 268 亿美元，而 2000 年则将近 1300 亿美元；当年，韦尔奇接管通用电气时，公司市值大约为 140 亿美元，而 2000 年市值已高达 4900 亿美元，通用电气更是成为当今世界最有价值的公司。

韦尔奇退休后，他的自传在动笔之前就被时代华纳公司以 700 万美元的天价竞标购得北美版权，超过了历史上的所有自

传作者。现如今，全球的经理人，包括中国海尔掌门人在内的成功人士，几乎是人手一册《杰克·韦尔奇自传》。

韦尔奇的过人之处到底在哪里？他的企业至上的信念和果敢行事的作风就是其中的重要法则，而最主要的表现就是他厚下脸皮，不顾所有人的反对和传媒的批评，以铁腕裁撤公司部门和员工。

韦尔奇接过通用电气的帅印时，这家已经有117年历史的公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。按照韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。韦尔奇重整结构的衡量标准是：这个企业能否跻身于同行业的前两名，即任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售。

韦尔奇首先着手改革内部管理体制，减少管理层次和冗员，将原来8个层次减到4个层次甚至3个层次，并撤换了部分高层管理人员。此后的几年间，先后砍掉了25%的企业，削减了10多万份工作，将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门，卖掉了价值近100亿美元的资产，并新添置了180亿美元的资产。

可当时正是IBM等大公司大肆宣扬雇员终身制的时候，从GE内部到媒体都对韦尔奇的做法产生了反感或质疑。也正是由于他不为所动的硬心肠，坚持铁腕裁员，韦尔奇基于还得了个“中子弹杰克”的绰号。

多年后，韦尔奇为当年的决断寻找的理论依据是：这是一个越来越充满竞争性的世界，游戏规则在发生变化。没有一个企业能够成为安全的就业天堂，除非它能在市场竞争中获胜。更让韦尔奇自豪的是：“在GE，我不能保证每个人都能终身就业，但能保证让他们获得终身的就业能力。”

在管理上，韦尔奇自有他独特的方法，最为著名的莫过于“聚会”、“突然视察”、“发手写便条”了。韦尔奇懂得“突然”行动的价值。他每周都突然视察工厂和办公室，匆匆安

排与比他低好几级的经理共进午餐，无数次向公司员工突然发出手写的整洁醒目的便条。所有这一切都让人们感受到他的领导并对公众的行为施加影响。

韦尔奇也十分重视企业领导人的表率作用，他总是不失时机地让人感觉到他的存在。他向从直接的汇报者到小时工等几乎所有的员工发出的手写便条具有很大的影响力，因为这些便条给人以亲切和自然感。韦尔奇的笔刚刚放下，他的便条便通过传真机直接发给他的员工了。两天之后，当事人就会收到他手写的原件。韦尔奇手写的便条主要是为了鼓励和鞭策员工，还经常是为了促使和要求部下做什么事。

韦尔奇认为，挑选最好的人才是领导者最重要的职责。他说："领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。"作为一个过来人，韦尔奇给公司领导者传授的用人秘诀是他自创的"活力曲线"：

一个组织中，必有 20% 的人是最好的，70% 的人是中间状态的，10% 的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。但一个合格的领导者，必须随时掌握那 20% 和 10% 里边的人的姓名和职位，以便做出准确的奖惩措施。最好的应该马上得到激励或升迁，最差的就必须马上走人。

严格淘汰的人才体制是韦尔奇将 GE 带入辉煌的新时代，也是 GE 之所以能成为赫赫有名的"经理人摇篮"、"商界的西点军校"，能有超过三分之一的 CEO 都是从这家公司中走出的主要法宝。搞过经营管理的人知道，经理最为头痛的就是裁员，特别是许多员工为公司干了几十年，把"青春"献给了公司，如果没有点铁石心肠，恐怕很难挥起裁员的刀。

《厚黑学》认为，认准了目标，就不能瞻前顾后，那怕前面是刀山火海，也要勇猛向前。要有为达目的不择手段的气魄。这样的人一旦行动起来有无往而不胜的气势，甚至有惊天地，泣鬼神之效力。杰克·韦尔奇，正是这样精通厚黑之道的人。

■ 立身行世面厚心黑十四：泪眼蒙世，笑脸迎人

——如果一个人能把哭和笑的功夫运用得炉火纯青，在这世上可能就没有办不到的事了。

厚黑学认为，控制自己的情绪非常重要的。有两种情绪是值得发挥的，是具有神奇作用的：一是眼泪，二是笑脸。在世人心目里，女人是弱者，女人的哭是天经地义的，眼泪是她们的武器，能化铁熔钢。男人爱哭就不多见了，可男人一旦哭起来，威力无比，这也许物以稀为贵吧。在关键时节哭上一哭，没有达不成的目的。男人动不动就哭，并以哭作武器，是需要极大的勇气，必须具有极深的“厚”功的。一张永不疲倦的笑脸，更能令人不忍弗逆其心。女人的笑是迷人的，而男人的一张笑脸却给人一种安全、自信和平易近人的感觉。因此，要

保持一张永不疲倦的笑脸同样得有修炼到家的“厚”功。如果一个人能把哭和笑的功夫运用得炉火纯青，在这世上可能就没有办不到的事了。除此之外的情绪应该尽量掩饰在这两种情绪之下，不要轻易露出来，否则会成为别人打击的有力借口。

◎ 委曲求全以图青山薪茂

李宗吾认为，刘备的特长，全在脸皮厚，他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云：“刘备的江山，是哭出来的。”这也是一个大有本事的英雄，他和曹操，可称双绝。当着他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂对晤，你无奈我何，我无奈你何。环顾袁本初诸人，卑卑不足道，所以曹操说：“天下英雄，惟使君与操耳。随着刘备的三分天下日渐稳固，他哭的次数也越来越少，当他率大军为死去的结义兄弟报仇时，他再也不用依附任何人了，所以当一个人的能力处于劣势时，委曲求全和忍气吞声，必要时的痛哭流涕未尝不是一种最好的生存和积蓄力量的办法？看看另一个例子，也许会更明白刘备的“伟大”。

齐欲攻宋，燕昭王派张魁作为使臣率军队去助齐国，谁知齐王却因一件小事把张魁给杀了。燕王得知后非常懊恼，发誓要为张魁报仇，决心去攻打齐国。

大臣凡繇听说这事后，赶紧谒见燕王，劝谏说：“我一向认为您是贤德之君，现在看来你并非我心目中所仰慕的人。我不愿再当你的臣子了。”燕昭王说：“是什么缘由让你说出这一番话？”凡繇回答说：“松下之乱，我们先君被俘，你对此深感羞愧，却去侍奉齐国，原因在于自己太薄弱了。而现今张魁被齐所杀，你却欲攻齐，这难道不是把张魁看得比先君还重

要吗?”燕王问道：“如此说来，兵不得出。张魁已死，我们应怎样办才好?”凡繇说：“烦请您穿上丧服住在郊外，派出使臣到齐，以客人身份去谢罪，对齐王说：‘大王您是贤德之君，这些都是我们的过错。大王心胸宽广，一定不会杀死诸侯们的使臣的。现在只有燕王之使被杀，此乃燕国择人之误，望能改换使臣以表谢罪。”燕昭王于是忍声吞气地又向齐国派遣了一位使臣。

齐王举行盛大宴会，恰逢此时，燕使到达齐国，使臣拜见齐王说：“我们君主非常恐惧，因此派我来向大王请罪。”齐王听后洋洋得意，让使臣当着众位诸侯使臣又重复了一遍所说的话，用来炫耀自己的威势。然后，齐王得意地派了位官职低微的使臣命燕王返还官室，以示宽恕。

如果说燕昭王厚着脸皮，低声下气地讨好巴结齐王，完全是因为燕弱齐强而不得已之所为，还体现不出他的“厚”学功夫。那么，燕昭王为了燕国的强大，不顾一国之尊的身份，讨好奉迎自己的臣下，其“厚”功炼之深，真是令人叹服。

历史上的燕昭王，可以说是个相当有作为的君王，他厚脸忍受齐王的羞辱过后，立志要重振国势，报仇雪耻。他的第一步棋是要招揽人才，为此特意把郭隗叫来请他推荐天下贤士，郭隗对他说：“您若是想招揽天下贤士，应该首先重用国内的贤士，重用他们，给他们以礼遇优待。天下人都知道您好贤，真正的贤人自然会不远千里投奔燕国。”燕昭王答道：“你说的道理我明白，请你说一说怎样做起吧。”郭隗说：“有这样一则故事，古时有位国王特别喜爱千里马，他派人到处去寻找千里马，许诺只要找到，就以千金买下。但是，三年过去了，他连一匹千里马也没有买到，这时有个人自告奋勇带了千金外出买马，谁知三个月之后，他却花五百金买来一具马骨，向国王交差。国王很生气，冲着买马人发了脾气。买马人却不慌不忙地说了一番道理：‘我花五百金买来马骨，为的是让天下人都知道您真心爱马。连死马都肯付出重金，何况活马呢！以

后不用派人到处去找寻千里马，不久会有人主动把千里马送上来。’果然，不到一年时间，国王就得到了好几匹真正的千里马。现在大王您若真心求贤，不妨也采取千金买马骨的办法。可以先从我郭隗开始，把我当成个贤人来对待。天下的真正贤人见到我这样不人流的人物还受厚遇，还怕他们不来投奔您吗?"

燕昭王很赞成郭隗的主张，就尊郭隗为师，给他修建了豪华住宅，提供优厚的生活待遇，宴席上请郭槐上坐，自己坐在旁边；外出时甚至亲自给郭槐牵马。又在易山旁边建了一座高台，里面堆满了黄金，以作招待客人的礼物和费用，这台就叫“黄金台”。这样一来，燕昭王求贤若渴的美名传遍各国，各国贤士也纷纷来投。过了二十多年，燕国变得十分强盛，国富兵强。于是燕昭王派乐毅为将军，出兵攻齐，连战连胜，一直攻破齐国都城临淄，齐王狼狈逃窜，要不是后来出来一个田单，几乎就被燕国灭掉了。燕昭王以他的举动道出了“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑”的厚黑精髓，并在厚脸的掩护下，发愤图强，终于雪了当年受辱之他。

◎ 别为自己挖情绪的陷阱

不善于控制自己的情绪尤其是嘴巴的人，最容易给攻击自己的对手留下致命的缺口。《厚黑学》告诫人们要会应用厚黑之术来面对世界，别为自己挖情绪的陷阱。在这方面，巴顿的教训是非常深刻的。

1909 年毕业于美国西点军校的巴顿，在二战期间先后率部参加北非登陆战役、西西里岛登陆战役、诺曼底登陆、阿登战役等著名战役。他是个典型的职业军人，视作战为生命，他作战勇猛顽强，指挥果断，富于进攻精神，善于发挥装甲兵优势实施快速机动和远距离奔袭，被部下称为“血胆老将”。特别是他在二战时率领的部队从诺曼底登陆后横扫法西斯德军的

阵地，令德军闻风丧胆，更是成为世界瞩目的战将。巴顿也被授予四星上将。

然而，巴顿虽然在第二次世界大战中立下了赫赫战功，但由于他相当独特的个性，我行我素，口不择言，不能控制自己的情绪，也使他吃了不少亏。

1944 年 8 月，盟军虽已在诺曼底成功登陆两个月，但被德军阻止在诺曼底的“灌木篱墙”地区而动弹不得。此时，巴顿带领其第 3 集团军一举突破了死气沉沉的胶着状态，挥师围困了布勒斯特。这时候，立了头功的巴顿说了我们一直作为“好战分子”自供状的一段著名的话：“与战争相比，人类的一切奋斗都相形见绌！上帝啊！我是多么热爱战争！”

简单地说，离开战争，像巴顿这样的名将简直无法生存，或者说社会环境不允许他生存。他的上司、国内的政治家们和追求“人权”的社会舆论、议会都不会容忍他的继续存在。

在战争中，尽管巴顿屡屡与上司意见相左甚至发生顶撞，但只要对战争有利，上司们也能从大局出发来原谅他、容忍他，因为他在战场上的胜利同时也是他上司的胜利。比如在突破莱茵河之役，为了加速进攻步伐，竟不惜一切代价不择手段地搞油料，巴顿竟授意其下属冒充兄弟部队去友邻冒领油料，甚至采取偷窃、抢劫的手段把友邻的油料搞到自己手里。作为集团军司令，巴顿竟自己开着只剩最后一点汽油的吉普车，到上司那里强行加满油箱。巴顿的这些越轨行为无疑使他的上司大为光火，但是他用这些非常手段得来的油料打了一个大胜仗，一举率先突破了德军的莱茵河防线，从而为美国陆军争了光，使那位从骨子里瞧不起美军的英国名将蒙哥马利不得不对美军刮目相看。因此，巴顿偷抢油料的行为与他的胜利相比，显然成了不值一提的“小节”，上司连高兴都高兴不过来，哪还会计较这些小事呢？然而，当战争结束后，巴顿的这些“小节”便会赫然成为“大节”。上司岂能容忍这个无法无天的下属？

战争当中，巴顿尽管曾在摩洛哥与法国维希政权的人打得火热，但政治家们仍然原谅了他，因为战争离不开这员虎将。但是，当战争结束之时，政治家们就绝不能容忍他有任何与政治利益相悖的行为。比如在盟军完全占领德国之后，巴顿参加了盟军的阅兵式，苏军将领出于对这位美国名将的钦佩，派联络军官和一名翻译来邀请他去饮酒。巴顿居然愤怒地吼道："告诉那个俄国狗崽子，根据他们在这里的表现，我把他们当成敌人，我宁愿砍掉自己的脑袋，也不同我的敌人去喝酒。"他的话吓坏了翻译，而他却命令翻译一字一句地翻译过去。这就几乎酿成了一次非常不愉快的外交事件，因为当时美苏均为同盟国的主力，为了消火法西斯，罗斯福、斯大林、丘吉尔费了九牛二虎之力才结成了同盟，巴顿随便耍性子，岂不影响政治上的利益？

谁都知道，巴顿常常张口闭口"他妈的"。他曾因打骂两名士兵而差点受到军法审判，只是因为战争需要和上司艾森豪威尔的庇护，才免遭议会那帮无事生非、小题大做者们的追究。但是当战争结束之后，议会只需用一个"人权"借口即可将他打倒在地。他的上司也用不着为庇护他而遭议会的非议了。

事实正是如此。在二战的善后工作远未结束的时候，他的上司艾森豪威尔就不得不扔掉他这只"酸果"了。一贯喜欢直来直去的巴顿"祸从口出"，落入了机智的新闻记者们的圈套。在巴顿以第3集团军司令兼驻巴伐利亚军事长官的身份举行的一次记者招待会上，他对盟军的非纳粹化计划提出了非议："如果军管政府雇用更多的前纳粹党员参加管理工作和作为熟练工人，那么军管政府会取得更好的效益。"这些言论严重地损害了盟军的政治形象和美国的政治利益。事实上，巴顿已任用了至少20名纳粹党员在政府中担任要职。以追求轰动效果为己任的记者趁机问道："将军，大多数普通的德国人参加纳粹党，难道不就是和美国人参加共和党与民主党的情形差

不多吗?”情绪激动的巴顿不知这是圈套，竟然乖乖地钻了进去，信口答道：“是的，差不多。”于是，美国及全球许多报纸上出现了一个赫然的大字标题：“一位美国将军说，纳粹党人就像共和党人与民主党人一样。”巴顿把祸闯大了！当时美国执政的是民主党，你说它与纳粹一样，岂能容忍？不过，工于心计的艾森豪威尔还是先给了巴顿一个台阶让他下，而没有马上解他的职。他让巴顿公开收回他的上述信口开河的话。巴顿照办了，但他又画蛇添足地说了许多为自己辩解的话。巴顿的辩解终于让艾森豪威尔忍无可忍，在社会舆论和各种政治力量的压力下，最终采取了果断措施，免去巴顿第3集团军司令和驻巴伐利亚军事长官之职，而任命其为有名无实的第15集团军司令。这是一个空架子的集团军和空头司令，他的任务只是带一些参谋和文职人员整理二战欧洲部分的军事史而已。

在离开生死与共、横扫欧洲的第3集团军时，身经百战、出生入死不眨眼的巴顿泪水涟涟，哽咽得说不出话，好不容易读完了他那十分简短的告别演说。

巴顿自此从精神上毁灭了。他心中愤愤不平，表面上却玩世不恭。他用打猎之类的消遣来麻醉自己，以抚平心头的伤痕。就在1945年底，在曼海姆附近，巴顿的轿车与一辆军用卡车相撞。他受了重伤，颈部折断，颈以下全部瘫痪，同年12月21日，巴顿在海德堡的一所医院里溘然逝去。

大多数人都有过像巴顿一样受累于情绪的经历，也都懂得这个道理，但遇到具体问题就总是知难而退：“控制情绪实在是太难了”，言下之意就是：“我是无法控制情绪的”。别小看这些自我否定的话，这是一种严重的不良暗示，它真的可以毁灭你的意志，丧失战胜自我的决心。

其实，控制自己就是磨练自己的厚黑能力，培养自己的忍耐力。当你认识到愤怒是自己厚学根基不深的一种表现时，你便会不理会别人的言行，大胆地选择精神愉快，而不是愤怒。

如果有人向你挑衅，你就拿出自己的厚黑本领来，心平气

和地退一步，让他灰溜溜地从你的眼前消失掉。

当你已经被卷入冲突时，最有效的办法就是用厚学功夫保持自己的平静，认真思考解决的方法。

当你遭到对方的打击，将要被激怒时，你要想想李宗吾大师的教诲，换上一付笑脸来面对对方。

◎ 最难堪的时候也要保持本色

中国有句古话说：巧诈不如拙诚。意思很明了，无论你如何挖空心思，使用诈术最后都是要被揭穿的，而老老实实做人，保持自己的本色才是根本。哪怕是最难堪的时候，也最好以平常心态去做人做事。

那是一个阴雨绵绵的日子，35 岁的克劳斯特·宾穿的西装革履，提着公文包，准备外出求职。可是在吃早点的时候，他突然从报纸中缝里发现了一则“德国科利银行”招聘经营管理职员的广告……

克劳斯特·宾准时赴约，总经理扬·德班接待了他。克劳斯特·宾一看满脸严肃的总经理，心里就忐忑不安。但是他尽力保持镇静，详尽地回答总经理的提问。

总经理问：“先生，你能从工作的实际经验出发，给我描述一下公司的未来吗?”

克劳斯特·宾回答说：“先生，我认为公司的发展应当是秩序化的管理，而不是什么关于未来的夸夸其谈。”

总经理问：“为什么这样说呢?

“因为我到您这里的时候，已经看到了公司的现状了。”

这时，外面突然传来警车鸣笛的声音，但是克劳斯特·宾似乎什么也没有听见，仍在认真阐述自己的观点……

总经理说：“你是到本公司面试的第 109 人，其中有的人与你的观点相近。”

总经理的话意味着什么，明眼人一听就知道了。克劳斯特

·宾心里感到很难受，真是“乘兴而来，败兴而去”，能高兴得起来吗？不过，他还是很礼貌地起身告辞。

克劳斯特·宾走到门口的时候，突然发现有一个钉子掉在那儿，也没有多想什么，他就把钉子捡了起来装在自己的口袋里，慢慢地向门外走去……

这时，总经理突然在后面喊道：“先生，我能继续和您谈谈吗？”

克劳斯特·宾非常惊讶，礼貌地问：“先生，我不是没有希望吗？”

总经理笑着说：“先生，在面试的109人中，只有你一个人是那样回答问题的。重要的就是你刚才捡钉子的动作，实在让我震惊。要知道，有多少面试的人都踢开了这颗钉子，惟有你看到了这颗钉子的存在，这证明你非常务实。我决定录用你！”

听完这话，克劳斯特·宾点点头，表示同意。

事实证明，克劳斯特·宾到了公司之后，脚踏实地，做出了卓越成绩，最终成为公司的总裁。

克劳斯特·宾之所以在最后的时刻能够成功，就是一种诚实的心态的表现。克劳斯特·宾的举动很简单，甚至是无意间发现了那颗钉子，但是却体现了他一贯的“从细微处入手”的精神，并且表现出一种很坦然的心态。因为此前许多求职者不是没有发现那颗钉子，而是觉得弯下腰去捡一颗钉子有点“丢份儿”，拉不下那个脸来，而克劳斯特·宾不仅不怕“丢份儿”，还拉下脸把钉子捡了起来。

这个动作很偶然，但很精彩。正是这个“钉子的威力”，才使克劳斯特·宾获得了人生的成功。看来，生活中每一个细节，都可以创造人生辉煌，如果你去注意这些细节，不愁会有一番成就。

■ 立身行世面厚心黑十五：兼收并蓄，半瓶何妨

——任何人都兼具厚黑两个方面，精于厚的人，被逼迫到走投无路时，也会突然施出黑招，而精于黑的人，在一时达不到自己主要目的的情况下，往往以厚字蓄积力量，等待时机，反而达到了出奇制胜的效果。

李宗吾研究发现，有一种人，他们有厚和黑的潜能，但不能做到极厚或极黑或二者俱极，然而他们能够尽情发挥现有的本事，也能成就非凡。对手精于一样，他们有两样，虽都不精，可一齐施展出来，让极厚者或极黑者不能占去便宜，从而三分天下可成。如果二者兼有，都达到极地，那将是天下无敌了，不仅前面三者都不是你的对手，就连那些所谓大仁大义之仕也莫奈你何。如果厚和黑没有一样行的，那么注定不会有什么作为了。在充满竞争的市场经济大潮中，寻职位、谋官位、争地盘、夺山头的斗争无处不在，若想在各个战场上始终立于有利地位，不断追求更大的胜利，一方面要厚黑兼修，全面磨练自己的厚黑技能，另一方面要厚黑兼施，以达相得益彰的效果。要承认，多数人的资质比较浅，无法达到至厚至黑的高度，那么厚黑一起使用的效果一定会比只懂得单方面的功夫好

得多。事实上，任何人都兼具厚黑两个方面，精于厚的人，被逼迫到走投无路时，也会突然施出黑招，而精于黑的人，在一时达不到自己主要目的的情况下，往往以厚字蓄积力量，等待时机，反而都达到了出奇制胜的效果。

◎ 对症下药者，不必事事躬亲

李宗吾认为，曹操、刘备、孙权相继死了，司马氏父子乘时而起，他算是受了曹、刘诸人的陶铸，集厚黑学之大成。他能够欺人寡妇孤儿，心子之黑与曹操一样；能够受巾帼之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备。所以，天下就不得不统一于司马氏了，这都是“事有必至，理有固然。”

厚黑兼备者，不论做什么事情，只要施展出自己的本事，就可得到丰厚的回报。吕不韦为了自己的政治野心，将怀上自己骨肉的妻子慷慨地送给了把他当好朋友看待的秦质子异人为妻，不仅自己捞着丞相的位子坐了，而且让自己的儿子成了中国历史上的第一个皇帝，欺瞒了当时的天下所有人，包括对他信任倍至的秦庄襄王。

封建社会的第一个中央集权帝国的始皇帝嬴政，灭六国，统一天下。改文字，兴小篆，换钱币，通用圆形方孔钱。焚书坑儒，威风凛凛，杀气腾腾，叱咤风云，好不威武。但据有关史书记载，这位风流人物原本并非是地地道道的“龙种”，他不是秦庄襄王的儿子，而是商人吕不韦的儿子。

吕不韦很早就开始行商。由于精明灵活，善于权变，处理事情往往适时得当，而且善驾时势，抓得住机遇，故而获利颇为丰厚。积聚了富可敌国的财富。

吕不韦富有以后，并不是满足于丰厚的获利。原来自他开始经商起，就暗暗地下定决心，要从事政治。吕不韦认为要从政必须有足够的财富才行，没有钱不会被人看重，也就不可能有机会接触高层人物，从政也便只能是白日做梦。为此，他才

开始经商。

经商使吕不韦有了一定的资财，他便开始努力接近执政者。吕不韦拿出自己的一部分资财，奉送给当政者，以期受到当政者的赏识。但事情并不像他开始想的那么简单，他送出的钱财竟如肉包子打狗——有去无回，执政者并未因此而赏识他。

吕不韦见奉送财物方法见效不大，心中有些着急，却又一时间想不出更好的主意。他的小妾见丈夫每天愁眉不展，总是在屋中踱步不止，便关切地问："夫君，所为何事，竟这般愁苦，可否道于妾身知晓？"

吕不韦抬眼看着爱妾，眼睛一亮，但立即又黯淡下去，低了头，瞥见妻子日渐隆起的腹部，不觉长叹一声："唉！我吕不韦时运不济，有志难发，枉有报国之心，却无报国之门。"

小妾忙问："夫君，何出此言？"

吕不韦望着爱妾说："你哪里知道，我吕不韦自从长大成人，便立志从政。本以为经商获利后，便可以钱财为跳板，跳入政界圈内。谁料，前些日送给他们财物，却并不见他们重视于我，想是此路不通，岂非枉存报国之志吗？"

小妾听完，为丈夫担忧，却又不知怎样是好，只是问："这么说，就毫无办法了吗？"

吕不韦长叹一声，深情地望着爱妾的脸，又低头望望她的腹部，悠悠地说："办法是有，只是——"

他的爱妾忽地明白了，泪水刷地涌出眶外，扑跪在吕不韦腿旁，低声啜泣起来。吕不韦伏身将爱妾拥在怀中，抚摸着她，沉默起来。

吕不韦的小妾哭了一会儿，流着泪问道："夫君，难道真的只有这个办法了吗？"

吕不韦用手抹去爱妾脸上的泪水，长叹一声，说："恐怕惟有此途啦！"

小妾伏跪在地，嘤声道："既是这样，妾身惟夫君之命是从，只要对夫君前途有利，妾毫无怨言，请夫君决定好啦！"

说完，哭着爬起身，捂着脸跑进了房中。后来，吕不韦便将怀了孕的小妾送给了秦异人，这便是赵姬。秦异人后来即位成了庄襄王，赵姬深受宠爱。秦庄襄王很快便封吕不韦为国相入宫主事。赵姬生下一子，便是秦始皇嬴政，明为秦庄襄王之子，实为吕不韦之儿。

◎ 职场险恶，厚黑兼备者胜

李宗吾认为，孙权与刘备联盟，并且还是郎舅之亲，忽然袭取荆州，把关羽杀了，心子之黑，仿佛曹操；无奈他黑不到底，随后又向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他能与曹操比肩称雄，不相上下。但后来却对曹丕称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，随后又与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。尽管他黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展出来，你不能征服我，我不能征服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

阴谋家最善于利用厚黑手法来除掉自己的竞争对手了。他们贯用的手腕就是：先用“面厚”术把对手捧上天，让他晕晕乎乎的，彻底去年了警惕心，然后突然来个 180 度的大转弯，施展“心黑”术，置对手于死地。在这方面，短短五十一年的西晋历史为我们提供了有力的佐证。

我国的晋朝是司马氏的王朝，它紧接着魏、蜀、吴三国。有句俗话说：“一统归于司马懿。”说的就是魏、蜀、吴三国一统归于司马懿，而实际上真正成为晋朝开国宣帝的，是司马懿的孙子司马炎。司马炎称帝后追封了祖父司马懿为晋宣帝，其父司马昭为晋文帝，而司马炎自己是为晋武帝，建国于公元 265 年，亡于公元 316 年，这 51 年间建都河南洛阳，相对于后来元帝司马睿建都于建康（南京）来说，洛阳在西，称为西晋；以后晋元帝司马睿建都于建康在东，称为东晋，有 104 年。这样西晋与东晋加起来共 155 年。

西晋短短的51年当中，经过了“八王之乱”，政权老是更迭不停。因其都是司马懿的后代，所以都封了王，谁都可以继位称帝，换来换去也都是司马氏的天下，所以“八王之乱”闹得鸡飞狗跳，却还是他司马家族的内部斗争。

在这场持续数十年的厚黑大搏杀中，有一个最显著的特点，那就是谁先爬到空中去了，或是谁被捧到天上去了，中了对方的“厚脸”术，那他就已离被摔下地来粉身碎骨不远了。

西晋“八王之乱”的八个王，分别是汝南王司马亮、楚王司马玮、赵王司马伦、齐王司马冏、长沙王司马乂、成都王司马颖、河间王司马颙与东海王司马越。这八个王先后都当过朝廷丞相，当上了没有皇帝称号的司马皇帝；其中的赵王司马伦曾经逼迫晋惠帝司马衷禅让帝位给了他司马伦，司马伦是被追封为晋宣帝的司马懿的第九个儿子，而惠帝司马衷则是晋武帝司马炎的儿子，按辈份推算，是司马懿的曾孙，司马伦是司马衷的祖父辈，惠帝司马衷要叫司马伦为叔祖父，叔祖父司马伦要堂侄孙司马衷禅让帝位给他，当然也无可厚非，反正还是他司马家族的天下。

但是这八个王先后当丞相或是自己登基称帝，几乎无一例外是自己先爬到了半空中，或是被别人捧到了半空中，中了其他王的“厚脸”吹捧术。而当他们掌握了朝政实权之后，马上就被摔下地来，粉身碎骨，没有善终。其实这只是一个表面现象，其骨子里却是王爷们互相争权夺利，厚黑之术交替运用，用厚脸术把别人吹捧上天的目的，就是用黑心术致其于死他，然后由自己取而代之。我们且来看看其中的一个长沙王司马乂和他被诛的情景，就可窥见其余的情景了。

长沙王司马乂是晋武帝司马炎的第六个儿子，晋惠帝的司马衷是他的大哥，这位大哥皇帝实际上是个近似白痴的人物，所以谁当了他的丞相谁就掌握了朝政实权。在“八王之乱”的八王中，长沙王司马乂排在“第五”的位置上，他前边的四个王即汝南王司马亮、楚王司马玮、赵王司马伦、齐王司马冏都先后被人用厚脸术捧到了天上，也就是当上了丞相，但随

后就被人用黑心摔到了地上，丢了性命。

长沙王司马乂身长七尺五寸，是个彪形大汉，而且性格开朗果敢，平时待人谦恭和善，名声极好。他为了自己登上相位，却先吹捧成都王司马颖，论辈分排起来，成都王司马颖是司马炎的第十六个儿子，而长沙王司马乂是司马炎的第六个儿子，故而，司马乂与司马颖是嫡亲两兄弟，而且司马乂是六哥，司马颖是十六弟，可是“六哥”司马乂却对“十六弟”司马颖说：“现在的这个天下，是先帝（司马炎）创立下的事业，怎么能够让他们胡作非为呢？希望你能挺身而出加以维护。”

司马乂在这里说“胡作非为”的“他们”，其实也就是叔伯兄弟们，只不过他们在台上，而司马乂在台下，就把他们指斥为“胡作非为”罢了。

“十六弟”司马颖一听“六哥”吹捧自己，忙就反转过来吹捧司马乂说：“六哥怎么把话说反了，六哥你待人谦和，名声极好，要出来维护先帝基业的怎么能是我‘十六弟’呢？应该是你‘六哥’出来吧，我支持你当丞相！

于是司马颖发动一班皇室亲宗，将司马乂吹捧上了天。

司马乂名正言顺地当上了丞相。可他这丞相还是皇帝的一道空头诏令圣旨，他本人还没有来得及去上任尝尝“丞相掌权”的滋味，就被吹捧他的叔伯兄弟们抓住了。司马乂的叔伯兄弟手可真够黑的，抓住了司马乂连杀都不杀，而是将他用火活活烤死了。

司马乂临死时烤热难忍，连哭带诉说：“你们这些王八蛋，把我捧上天原来是假，要摔死我、杀死我、烤死我才是真！”

司马乂被火烤死时才28岁，他的临死哭喊曾使许多人伤心痛哭。但再伤心哭泣，也挽救不了司马乂的必然死亡的命运。

整个西晋王朝的51年时间，几乎都是在这样兄弟叔侄互相残杀的过程中度过的。其残杀的过程就是先把你捧上天，再把你摔下地摔死收场。但不论怎么争斗，每一个次的胜利者，总是其中的厚黑兼备者。为此，厚黑教主提醒世人：职场险恶，唯有厚黑兼备者才能获胜。

■ 立身行世面厚心黑十六：翻云覆雨，过河拆桥

『量小非君子，无毒不丈夫。』为了大格局，可以不择手段。宁做被人诽议的『王侯』，也不要当令人叹息的『贼寇』。

古人云："量小非君子，无毒不丈夫。"成就非凡的精英们，无不深谙此道，他们决不会因为一时的海誓山盟和亲朋好友而淡漠自己追求大人生、大格局的理想，怠慢脚步。在国家、民族、家园或以大局为重的鲜亮旗帜下，他们可以背信弃义于过去的海誓山盟，恩将仇报于自己的父母、兄弟姐妹、同患难的亲朋好友，甚至昔日的救命恩人。厚黑学认为，为了大格局，可以不择手段。为了自己的生存和前途，在关键的时候，人们可以充分展示自己的厚黑天性，借鉴一下前辈们的行

世风格。要谨记“胜者王侯败者寇”的古训。

◎ 该杀的一定要杀

《厚黑学》指出，立身行世，务必谨慎，对待恶人，可以不择手段，要除恶务尽。还是以我们熟悉而且厚黑教主反复引用的三国时期为例，看看几个“厚黑高手”的杰作吧。

王司徒设美人计令吕布除了大恶人董卓。

三国时期，董卓是凶残暴戾的家伙，他凭自己的矫健和卓越武功而结交了许多羌人豪强，以后就以此为依靠而立下了若干战功，被汉代朝廷封授了将军职务，从此再不服从朝廷调遣，朝廷曾召他入京城为少府，他借口说：“我的部队都是像狗一样的胡人，害怕我走后生活再无着落，不放我走。”

后来，朝廷又任命他为并州牧，要董卓把军队移交给皇甫嵩，他又说：“我带兵的时间已经有十年了，和大小士卒都混熟了，我待他们很好，他们也愿为我卖命，还是不要让我脱离军队为好。”

就是这样一个死死抓住兵权不放的董卓，以后趁机杀进京城，废了尚未正式登基的皇帝刘辩，另立了一个献帝刘协，董卓自任丞相，残暴专权，凶横歹毒，朝野不安，黎庶涂炭，因此大家的心愿几乎就是一个：消灭朝廷首害董卓。

当时曹操尚未进入朝廷，朝中想除掉董卓的领头人物是司徒王允。王允知道，要除掉董卓，非有一个比董卓武功更高的人不可。当时排来算去，只有吕布武功高过董卓。此时吕布已被董卓收买，董卓将吕布收为义子，吕布也为虎作伥，替董卓干了不少坏事。如何解决这些矛盾就成了王允面临的艰难抉择。

司徒是官名略同丞相的六卿高官，也只有由他来策划剪除董卓的计谋了。表面上看来，身无缚鸡之力的王允根本不是武艺高强的董卓的对手，他怎么可能杀得了董卓呢？然而，董卓

心虽然够黑，可他的脸皮却胜不过如王允厚，这就决定了董卓必将败于王允的手下。

王允利用自己义女貂蝉——中国古代四大美女之一的美貌挑拨“次害”吕布和“首害”董卓的关系，使父子俩人反目，司徒王允则密切注意寻找适当的时机。

董卓干尽了坏事，广结仇怨，他害怕受到刺杀，常把义子吕布带在身前身后警卫，想用吕布的高超武功来保护自己的安全。

王允把貂蝉先许与吕布，然后又让她与董卓相识，引起董卓的好色心，终于使父子之间产生了矛盾。一次吕布偶然犯了点小过错，董卓凶相毕露，亲自拔手戟投刺吕布，幸亏吕布身手矫健避开，未被刺中。此时吕布的职务是中郎将，也是一个将军。

司徒王允看准了这个大好时机，便找到吕布说：“吕将军，你姓你的吕，董卓姓他的董，你们是什么‘父子’关系啊？他把你收为‘义子’，无非是想利用吕将军的上乘武功来保他的狗命而已。当他亲自拔出手戟要刺杀你时，他想到过你是他的‘义子’了吗？不如趁这机会，吕将军将董贼杀了，除了董卓这个大害，朝野都会称颂吕将军的大恩大德啊！”

吕布思索了一会儿，犹豫地说：“董卓投手戟刺我，我‘父子’已经反目，再也近不得董卓身前，我又如何下得了手呢？董卓的武功实在是太高了。”

王允说：“这还不容易吗！你主动去认个错，还喊董卓做‘义父’，不是就恢复了‘父子’关系么？再伺机寻找杀董的机会就是了。”

后来，王允果然制造了一个由吕布刺杀董卓的计策，那便是趁献帝刘协大病痊愈之机，在未央宫大宴群臣，当朝太师董卓自然要去出席。他穿好朝服前去赴宴，身旁还带着‘义子’吕布当保镖。王允事前已叫献帝刘协写了一道诛灭董卓的手谕，让吕布带在身上。

董卓身穿铠甲骑高头大马来到未央宫，从他居住的城堡直到皇宫，董卓都排好了骑兵和步兵作护卫，路上护兵麻麻密密，无从下手，王允事前已布置了骑都卫李肃在北掖门内刺杀董卓，叫吕布做好杀董的内应。不料董卓行至皇宫北掖门时，因皇宫已到必须下马，而宫内更不可能有他董卓的护兵，于是当董卓刚刚跨进北掖门后，李肃就向他刺来，因为董卓身穿铠甲，刺杀不进，而且他武功高强，身手矫健，没有被刺死，只被刺伤了一只手，他当即高喊："吕布在哪里？"

吕布从身上亮出献帝刘协处斩董卓的诏令说："皇帝有诏，命我诛杀你这贼臣！"

董卓骂道："癞皮狗！你竟敢做出杀父的事来！"

吕布说："你投手戟杀我时，就没想到我是你的'义子'吗？"

吕布说完，用画戟割下了董卓的首级，交到皇帝那里去报功。

随后，皇甫嵩又带兵攻下了董卓派家将守卫的眉坞老家，将董卓全家诛灭了。在他家搜出了金子二三万斤，银子八九万斤，以及可吃三十年的粮食。

长安城内的百姓们听说董卓已死，纷纷从家里跑上街头，士卒们齐呼"万岁"，百姓们卖掉衣服首饰买酒喝以作欢庆。

董卓身体肥胖，放在街上示众时腐烂流油，守尸官在他的肚脐眼里插上灯芯点上火，肉灯几天不灭。

历史就是如此地变化多端，吕布本就是反复无常的奸佞小人，他杀了董卓以后自恃有功，飞扬跋扈，谁也看不起，自己反而成了当时的大恶人，正义之士都欲除之而后快。王允本来靠着厚黑功夫成了剪除暴虐董卓的功臣，谁知杀了董卓后却背离了厚黑之道，似乎觉得天老大地老二，他成了理所当然的老三，竟然自高自大起来。心本来就不够黑的王允，失去了脸厚的保护，也只剩下被董卓的一批心腹部将李傕、郭汜等人所杀的份儿。此后，除掉吕布的任务落到了丞相曹操和皇叔刘备的

头上这两个厚黑大家的头上。

曹丞相使激将法除吕布。

已经升任汉室丞相的曹操知道吕布武功高强，不能轻易动手，便先采用了以厚为主的笼络政策，委任吕布为左将军。吕布十分欢喜，命令自己部将陈珪的儿子陈登带着他的谢表，到朝廷去谢恩。

手持吕布谢表的陈登到朝廷之后，对丞相曹操说："吕布有勇无谋，反复无常，四处作恶，已经取代他昔日的父亲董卓而成为天下第一恶人，越早除掉他越好，为何丞相反倒任命他为左将军呢?"

曹操说："吕布狼子野心，害民作恶，我早就知道他靠不住，可除掉他的机会未到，我还得先安抚他。经你这么一说，我心里更有底了，我给你令尊陈珪陈大人升禄至二千石，让他留在吕布身边作为本相未来除掉吕布的'内应'，就像当年吕布做除掉董卓的'内应'一般……我将命你为广陵（今江苏扬州）太守，吕布的势力如今主要就在那一带，以后就全靠你父子二人合力除掉吕布了。"

吕布的部队活跃在东方一带，他本想当徐州牧，想凭借丰饶富足的徐州来稳固自己的根基，扩大自己的实力。但是没有达到目的，曹操没有给他下达这样的任命，曹操所担心的，正是吕布凭借徐州而更加作恶多端，不便于异日铲除。

没有得到徐州牧的吕布找到已任广陵太守的陈登说："正是你父亲陈珪劝说，使我同袁术决裂而与曹操合作，如今可好，我要个徐州牧，曹操却不给，可你父子两个却得到了许多实惠，你父亲陈珪升了二千石爵禄，你如今又当了广陵太守，你想把我怎么办?"

陈登说："你是左将军，我才是个广陵太守，我在你下边，我能把你怎么样。能给你'徐州牧'任命的是丞相曹公，我见到曹公时劝他说，对待吕将军应当如同饲养一只老虎那样，必须让他吃饱了肉，否则他会吃人。但曹公不同意我的意

见，曹公说恰恰相反，对待吕将军要像饲养老鹰一样，让它饿着，鹰只有在肚子饿的时候，才会替主人去捕兔子；一旦鹰吃饱了，它就远走高飞了。所以曹公不肯任命你为徐州牧，我有什么办法呢?”

正是这样，曹操故意激怒了吕布，让吕布举起了“反”旗，于是曹操亲领大军前来围攻吕布，将吕布围困在下邳(今江苏睢宁)。曹操此时力量远胜过刘备，刘备别无存身之处，也暂时在曹操手下存身。曹操原先揣想刘备是未来争夺天下的强劲对手，并在“煮酒论英雄”时故意提出来试探过刘备，刘备当时吓得连筷子都跌掉了……可巧天上响起了惊雷，刘备假称被惊雷吓跌了筷子，轻轻掩饰过去了……曹操于是暂时收起了杀灭刘备的狠心，此次却带了刘备来一齐攻打吕布，目的还是试探刘备的用心。

吕布既没有曹操的黑心，又不具备刘备的厚脸皮，岂是厚黑大家曹操的对手，他在下邳走投无路，只好厚下脸来向曹操投降。然而班门弄斧岂能不自讨苦吃，他这点小把戏怎么让曹操上当。

吕布对曹操说：“从今天起，天下稳定了。”

曹操问吕布说：“你这话是什么意思?”

吕布说：“你所最担心的，不就是我吕布吗？如今我服了你了，投降于你，你让我统领骑兵吧，你自己统领步兵好了，我们两个一起干，天下还有什么事办不好呢?”

曹操说：“看来，我得给你松绑啰!”说着，便转身问刘备说：“吕布可是一只老虎，我放了他你放不放心?”

刘备说：“千万放不得吕布，你忘了他是怎样对待‘义父’董卓的么?”

吕布于是破口骂刘备道：“大耳儿贼，你坏死了!”刘备耳垂特大，有“两耳垂肩”之说，故尔吕布骂他“大耳儿贼”。

曹操大笑道：“哈哈！玄德坏什么？天下首害是董卓，次

害是你吕布；如今董卓你杀了，你自己成了天下‘首害’，我能让你再逍遥自在么？听令：缢杀逆贼吕布！”于是骁勇异常的吕布便死在了曹刘这两个厚黑大家的手中。

◎ 可同患难不可同富贵

李宗吾在《厚黑学》中讲了这样一件事：李次青（即李元度）是曾国藩得意门生。国藩兵败靖港郝门等处，次青与他患难相共，后来次青兵败失地，国藩想学孔明斩马谡，叫幕僚拟奏折办他，众人不肯拟，叫李鸿章拟，鸿章说道：“老师要办次青，门生愿以去就争。”国藩道：“你要去，很可以，请李大人搬铺。”鸿章在幕中，有数年的劳绩，为此事逐出奏折上去，次青受重大处分。鸿章出来，无所事事，只得托人疏通，仍回曾幕。这只是一个小故事。在中国历史上，许多开国皇帝根基牢固后，为了自己子孙后代江山永固，一般都会对与自己出生入死的功臣名将痛下杀手，如刘邦剪除异姓王，赵匡胤杯酒释兵权，朱元璋屠戮众功臣，康熙削三藩等。还是循着李教主的思路，让我们看看有仁德之誉的刘邦是如何纯洁自己的刘氏江山的吧。

汉高祖刘邦，算得是仁德皇帝了，他从一个“十里一亭”的江苏沛县泗水亭亭长起步，仅仅经过四五年的时间，不仅达到了消灭秦朝的目标，而且取得了楚汉相争的胜利，消灭了楚霸王项羽而拥有了天下，创立了汉朝。他初时是很谦虚大度的。

即位之初，刘邦在洛阳南宫举行宴会，问列侯诸将说：“你们都不必隐诲，说说自己的心里话吧！我为什么能得天下？项羽为什么失掉天下？”

重臣高起等人纷纷回答说：“陛下仁慈而爱护人，项羽傲慢而好侮辱人。每次攻城掠地之后，有了战利品都给了有功之臣，并给他们记功，这便是陛下与天下人分享胜利。可是项羽

却不是这样，他把功劳都捞到自己怀里，把责任都推到别人头上，所以陛下得了天下而项羽失掉天下。”

刘邦说：“你们这些说法，也许不无道理，但是你们只知其一，不知其二。若论运筹于帏幄之中，决胜于千里之外，我不如张良；安国家，抚恤百姓，为前方供输粮草，我不如萧何；领百万之众，战必胜，攻必克，我不如韩信。他们这三个人，都是人中之豪杰，我能够很好地任用他们，而项羽有一谋士范增却不能用，这便是我取得天下的主要原因。”

打天下的时候，为了笼络手下战将，刘邦采取不论其是否刘姓，功劳够封王者一律封王的策略，汉初刘邦先后封了韩信、彭越和英布等七个异姓王，并与诸王称兄道弟。然而，坐了天下当了皇帝后没多久，刘邦就后悔了，后悔不该封异姓人为王，于是就开始施展厚黑手腕，用各种栽赃逼迫的办法，使七个异姓王中的六个王都“造反”。然而，刘邦便名正言顺地征讨他们，先后将淮南王英布、燕王卢绾、梁王彭越、越王、楚王韩信等剿灭了，只留下一个长沙王，留下长沙王的惟一原因，是当时的第二代长沙王是吴芮的儿子吴臣，吴臣是淮南王英布的小舅子，换句话说，英布是吴芮的女婿，也是吴臣的姐夫。在剿灭英布的过程中，吴臣采取了大义灭亲的态度，背后下黑手将姐夫骗到长沙杀了。因此，刘邦便格外开恩，宣布撤销其他六个异姓王的封号，只留下一个长沙王。与此同时，刘邦却规定说：“非刘氏而王者天下共诛之。”

完全可以想象得到，说淮南王英布等人“造反”，是刘邦想要剪斩除这些异姓王而安的罪名，有些是逼他们造反，有的则更是无中生诬其“造反”。我们把事情倒过来想想就明明白白了，淮南王英布原先是秦国的一个囚徒，他脸上刺了字，古时候脸上刺字的刑叫做“黥”刑，所以，历史上曾屡屡把英布叫做黥布。黥布是在骊山服劳役时带领两万牢狱囚徒起义的，他后来娶了吴芮的女儿为妻，起初他与吴芮一道都投奔在项羽的帐下，后来看项羽太残暴，一下子坑埋了二十万秦军投

降的士兵，便又改为投奔刘邦，直到帮助刘邦创立了汉朝，岳、婿两人都同时封王，岳父吴芮是长沙王，女婿英布是淮南王……英布是一个出生入死拼杀出来的战将，他在过去的刀光剑影中，从来没有叛离过刘邦，何以在刘邦建立汉朝，给英布封了淮南王尽享荣华富贵时反倒起来造反呢？这是根本不可能的……可见说淮南王英布造反完全是刘邦为剿灭他而强加的一个口实。试想，陷害残杀昔日一同出生入死的兄弟，脸不厚和心不黑到相当的程度，能够下得了黑手吗？难怪连厚黑教主对刘邦的脸厚心黑大唱赞歌了。

诸者看到这里，千万不要以为刘邦做得太过分，从厚黑学的角度来讲，存在就是真理，生存第一。假如刘邦让那些手握重兵的“王”在自己的封地上说一不二，他怎么能够在皇宫里睡踏实呢？正所谓卧榻之下，岂容他人酣睡？刘邦的做法虽然从情理上有点让人不好理解，但换了旁人恐怕也会这么做。实际上，历史上这样的事可说是举不胜举。

晚清历史上最大的事莫过于洪秀全领导的太平天国，太平天国运动起事于道光末年即道光三十年，经过整整一个咸丰朝代十一年，直到同治三年才被剿灭，前后共十五年，经历十六个年头，清朝的皇帝经历了三个，他们都把太平天国看成举国第一大祸事。太平天国攻下金陵（今南京）长达十四年之久。满清的皇帝咸丰曾经当着满朝文武的面宣布：

“朕将对攻下金陵长毛贼者都给以重赏，凡攻下金陵者不论是满人、汉人，一律封王……以示褒奖。”

俗话说皇帝金口玉言，说了话就不能更改。曾国藩的九弟曾国荃围住金陵几个月，因瘟疫而死去上万名湘军官兵，但曾国荃誓死不离开金陵外围半步，其惟一目的就是要占据金陵外围的有利地形，以待他日第一个攻进金陵后封得王位。当然曾国荃也知道，封王那是他大哥曾国藩的事，但哥哥若封了王，弟弟自然也跟着沾光……

后来，曾国荃终于如愿以偿了，他率领的湘军第一个攻进

了金陵，于是就天天盼着皇上“封王”的诏书，真是扳着指头算日子；（同治三年）六月二十五日拜发攻下金陵、捣灭长毛老巢的奏折。此折为六百里加急，一天行六百里，五天要到达北京；皇太后、皇上接到这份捷报必定龙颜大喜，会立即下达封赏上谕，再传回来，又是一天行六百里，到达金陵也只有五天，朝廷的商量以及路上不可预计的耽搁，就打它费去三天时间，七日初六日也应该到了……今天是初十了，上谕还没来，这是什么原因呢？曾国荃心急如焚，去问自己的大哥曾国藩说：“大哥，该不会皇上说的金口玉言也不作数吧？大哥应该封王才对。”

曾国藩说：“为臣尽忠，你揣摸皇上的圣意干什么？快别多说！”曾国藩虽然斥骂了自己的弟弟，但他心里也在犯嘀咕：“皇上的封赏迟迟未到，该不会出什么意外吧？”曾国藩对咸丰所说：“攻克金陵的首功之人封王”是记得十分清晰的，应该不会变！

可是偏偏变了，朝廷奖励上谕终于来了，不过只将曾国藩赐封一等侯爵，加恩赏太子太保衔，世袭罔替，并赏戴双眼花翎。

曾国藩的九弟曾国荃，那个实际指挥湘军杀进金陵的干将，只封了一个一等伯爵。

曾国荃一下子泄了气，私下发牢骚说：“原来圣上说话金口玉言也是不管用的！”曾国藩马上将自己的胞弟骂了一顿，叫他以“有病告假归籍”的借口，请辞回湖南湘乡县乡下故居去了。

可见皇上许的愿也是靠不住的。是啊，内外有别，怎么能把异姓人封王呢？清朝初期，为了迅速统一全国，封过三个异姓王，这就是平西王吴三桂、靖南王耿精忠、平南王尚可喜三人。后来天下太平后，康熙便将三藩削平了，自那以后，“异姓人不封王”已成了满清的祖制，咸丰说攻克金陵之人不论其是满人、汉人一律封王，这怎么可能呢？无非是当时吊吊汉

臣们的胃口罢了。现在天下平定了，朝廷宁可厚下脸皮让人说三道四，也不可能封汉人为王。

俗话说："非常之时定有非常之赏"，立身行世面厚心黑认为，打天下时空头支票开多少都没错，等对方拼着命为你打下天下之后，至于是否真的兑现，那就完全看当时的具体情况而行了。不想兑现时，千万要把脸皮磨厚，甭管任何人心里想什么，一定要黑下心来悔约！

在今天的商场上，可以一同打"江山"，不可以一同享"江山"的事例实在太多了。朋友之间，兄弟之间，夫妻之间，父子之间，在创业伊始，都能够齐心协力，同甘苦，共患难，可是一旦企业有了规模，大把大把的票子流进来时，什么亲情、友情？全抛之脑后了，于是勾心斗角的事情层出不穷，直到整垮企业为止。所以，这些企业的掌舵人也应该好好学学立身行世面厚心黑，为了企业的命运，不妨使些刘邦等人的手段，将那些昔日的"功臣"一一清除，以保证企业的生命力日益常青。

◎ 别养吃人的狼

有两类人是可怕的，近不得：一类是为了日后的野心，深深藏起自己的狐狸尾巴，极尽奉承之能事，以讨主子欢心，一旦爬到有利地位，开始兴风作浪，害国害民，为祸一方。甚至取主人而代之。另一类人就像狼子一样，养不熟的，为了投靠新主子，可以毫不手软地提着旧主子的脑袋去向新主子讨赏。没有厚黑学的功夫，这两种人的脸子之厚，心子之黑是不易看穿的，很多人都着了他们的道。古人对付这两类人的办法就是运用厚黑学，以其人之道还治其人之身，用完了就消灭掉，以防遗害后世。现举两例以示明证。

管仲，字夷吾，颍上县（今属安徽）人。他少年时极其贫穷，后来当了齐桓公的丞相，齐桓公九令诸侯，一匡天下，

管仲是他的主要谋臣，起了决定性的作用，他对人有敏锐的透视力，看人很准。由于管仲的得力辅佐，使齐桓公成了春秋五霸之首，管仲是古代贤相的代表人物。

齐桓公四十一年，管仲病重将死，齐桓公向他问道："你死之后，群臣里边谁可以做相国呀？"

管仲说："知臣莫若君，你自己认为如何？"

齐桓公说："易牙最疼爱寡人，他见寡人病了，郎中说要吃小孩子的肉才能治得好。易牙二话不说，就把自己的儿子杀了，熬汤给寡人喝，果然就把寡人的病治好了。易牙可以当相国！"

管仲说："疼爱儿子是人之常情。易牙为了治好大王的病，竟然将儿子杀死给大王吃；一个对儿子都能下毒手的人，那里谈得上爱国君。他不行！"

齐桓公说："开方为了投奔齐国，从他的祖国卫国来到齐国，对齐国真是忠心耿耿。他可以当相国！"

管仲说："开方原是卫国的公子，他背弃父母之邦的卫国到齐国来，图的就是个人的发展前途。这样的人一心只为自己，他怎么能当相国呢？连接近都不要接近！"

齐桓公说："竖刁为了寡人，把自己都阉割了，这样忠心不二的人总可以当相国了吧！"

管仲说："世上的人谁不爱惜自己的身体？可是竖刁为了接近君王进皇宫，竟然连自己的身体都不爱惜，反而将自己阉割了，一旦有了需要，你又怎么保证他不对国君动刀子呢？这样的人更不应该当相国！"

后来，管仲死了，齐桓公没有听从管仲临终前的劝诫，把朝政大权委托给了易牙、开方、竖刁等人。结果他们各自潜藏的野心大暴发，各自拉帮结派，把朝政搞得一团糟，齐桓公的几个公子之间互相争权夺利。结果在齐桓公死后，几个公子各自靠着易牙、开方、竖刁互相攻击，根本不理桓公的丧事。死尸在床上停了六十七天无人收殓，孽生的蛆虫一直爬到了宫门

之外。

齐桓公没有察人的本事，而且也不善于听贤良大臣的意见，结果死不得安生。

晚清重臣李鸿章可能有这样那样的短处，但是他有一条长处，那就是善于识人察心。

李鸿章，安徽合肥人，他很早就跟随曾国藩行动，把曾国藩视为恩师，跟随曾国藩的湘军进剿太天军。后来，在曾国藩的极力主张下，由李鸿章出面组织安徽籍的淮军，作为曾国藩湘军的有机组成部分，配合曾国藩打太平军。

李鸿章的淮军围了苏州城好几个月，苏州城被太平军占了几年了，就是攻不下来，李鸿章就想到了从太平军内部收买叛徒这一条策略。

起初占据苏州的是太平天国忠王李秀成。李秀成被洪秀全调回天京防守之后，苏州交给了慕王谭绍光及其他郜永宽、汪安钧、伍贵文、周文佳等八个王。大军由谭绍光指挥。

为了抵御清军的围攻，谭绍光召集郜永宽等八个王开会，讨论战争打法。郜永宽开始就说："打下去必死，不如早找退路。"谭绍光说："难道你想叛变投敌么？"

伍贵文、周文佳等人一齐说："实话告诉你谭绍光，七天以前，我们八个人就已经决意投诚了，并且已经在阳澄湖上见到了朝廷的李鸿章大帅，他除了答应不杀我们之外，还许诺给我们官做，慕王，你就与我们一起投降吧！"

谭绍光说："我生是天国的人，死是天国的鬼，岂能与你们这班鼠辈为伍，玷污了我的一世清白！"

于是，郜永宽、伍贵文等八个人一齐动手，把谭绍光杀了，将他的人头悬在苏州城楼上，以欢迎李鸿章的淮军进城。郜永宽等八个叛王夹道迎接李鸿章领兵入了苏州城，李鸿章却命令将郜永宽等八个叛王抓了起来，说："你们八个叛徒真是猪狗不如！你们今天可以杀了你们的主帅谭绍光来投降我李鸿章，就难保有一天你们不杀了我李鸿章去投降别的人。你们才

是真正的骗子、小人、叛徒，比起你们来，你们的谭绍光要强得多了。”命令将谭绍光的人头从城楼上取下来，缝合到他的尸体上去，给他厚葬。将杀害他的八个叛徒郜永宽、汪安钧、伍贵丈、周文佳等人一齐杀死在谭绍光的灵前祭棺，让叛徒们知道什么才是叛徒的可耻下场！”

这个故事还告诉我，忠实与诚信是多么的宝贵！在当今的现实社会生活里，尤其在经济领域，一些热衷于跳槽的企业骨干们，你们知道外国人是怎么评价你们的么？他们说：“在中国的企业里，几乎没有忠诚与信誉可谈，每一个人似乎都在时刻准备跳槽而出，到收入更多的外国企业中去。他们的口号是：‘只为更多的钱干活！’那么，这些人到了外企里就真正会被重视么？不！不可能！他们怕你又被另一个出价更高的企业挖走了。”当心啊！绝不可以视此为可有可无！因为任何一个人都不愿意养吃人的狼。

■ 立身行世面厚心黑十七：遇事推委，逢涛作浪

——封建官场上，有一条被追权逐利之士始终奉为秘诀的公例——明哲保身，说白了就是『多一事不如少一事』，想要出人头地，长盛不衰，就不能不牢记此公例啊。

封建官场上，有一条被追权逐利之士始终奉为秘诀的公例——明哲保身，说白了就是“多一事不如少一事”，《厚黑学》中叫“锯箭法”。封建官场流行极广的“踢皮球”神技，名则是防止混乱，实则保护自己而已。当一个个能臣干将因为爱做事而出事，最后被拉下马，清出场，甚至惹上牢狱之灾时，那些还没出什么问题的人，或不爱多做事肯定不会出事的人怎能不翻然醒悟，庆幸自己的高明呢？在一个个埋头苦干的同事、

同行或对手因出事被打入冷宫，或失去本该有的升迁机会时，剩下的聪明人能不官运亨通，飞黄腾达吗？厚黑学奉劝诸君，想要出人头地，长盛不衰，就不能不牢记此公例啊。

◎ 多一事不如少一事的妙用

在现代社会，人们将推委之事称做“踢皮球”。曾几何时，“踢皮球”绝技在封建官场上大行其道。因为这种法子不知为多少人保住了乌纱帽，为自古以来流传最久的为官之道。厚黑大师李宗吾早在几十年前就为这种方法取了一个好听的名字，叫作“锯箭法”。来自这样一个相传的故事：有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭干锯了，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。

在很长的时期内，封建官场衙门办事，基本都是用的这种方法。譬如批呈词：“据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事，查明严办。”“不合已极”这四个字是锯箭杆，“该知事”是内科，抑或“仰候转呈上峰核办”，那“上峰”就是内科。又如有人求我办一件事情，我说：“这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。”“很赞成”三字是锯箭杆，“某人”是内科。又或说：“我先把某部分办了，其余的以后办。”“先办”是锯箭杆，“以后”是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其径寻内科的，种种不同，细参自悟。现在这种办法虽不如以前畅行了，但在许多事关是非或重大问题上，许多人仍是心照不宣地运用着这种明哲保身的办法。不过，在一些特殊的环境下，这种办法却也可以起到保护自己，伺机打击对手的妙用。因而也是立身行世面厚心黑之一法。

被誉为“清代第一才子”的纪晓岚，就是《四库全书》的总主编，他在福建担任学政的两年期间，曾纳了一个名叫黄东篱的小侍妾，这个小侍妾的父亲自然便是纪晓岚的岳丈大

人。这个岳丈大人名叫黄任，他原是广东四会县的知县，是个名正言顺的县太爷。可他在县令任上不好好当官，更不好好审案，成天只关心他那些收藏的石砚，人们都不喊他的人名官名，只以“黄砚公”的雅号相称谓；在他背后，自然就被骂为“砚痴”。

一次，“砚痴”正在大厅上审案，突然大喊起来：“啊呀，我的龙尾砚在那里哭叫了：‘赐我以水，润我以龙；干枯苦涩，龙何以生！’对不起，我要去给龙尾砚洒水了。”于是丢下一干犯人、证人，一个人起身走了。试问有谁见过这个样子的知县大人呢？

于是，黄任被同事参弹，说他：“爱砚成痴，耽砚误政。”结果被罢官革职，回到了福建老家，人们都百般惋惜，说他好不容易通过科考进士及第才捞到一个知县，却又白白地丢了。

黄任有一个宠爱的年轻侍妾，名叫朱玉，黄砚公罢官回家，朱玉自然随他回到了福建永福。

黄砚公回到家乡后别人更是谁也管不了了，他也就似乎比当知县时更迷糊了，其“砚痴”的名声更响了，甚至可能与宋代的书法圣手米芾相媲美。米芾善于狂草，一醉酒写得来神，所以当时人们说：“要叫米芾给你写字，你先得把他醉得晕晕乎乎，他那时候写出来的‘醉书’就最有风趣。”

可是这时在福建沿海一带。知道大书法家米芾的人不是很多，但一说起来“砚痴”则是人人皆知。

纪晓岚在福建所纳的小妾，就是“砚痴”黄任与爱妾朱玉的女儿。

纪晓岚一到福建省会榕城（今福州），就被黄任接到远郊的自己在远郊的家里做客。

此时黄任已是白发苍苍的老人。罢官而归，已近三十年了，黄砚公能不老么？他以一个山间老翁的身份，倚门拱手欢迎纪晓岚说：“砚痴老朽，喜迎学政，还望能有亲切之叙谈。”

纪晓岚本人也是一个至爱石砚的文人雅士，他说：“爱砚

何痴？试问文人雅士谁能离开得了文房四宝，文房四宝又岂能没有砚台？本官倒与黄砚公同病相怜，也是爱砚成癖。晚生可没想到尊处就在这里，黄砚公老家不是在永福么？”

黄任说：“永福也算是榕城之近郊，老朽还嫌难走，干脆搬到榕城这里来定居了。这种茅棚说盖就有，要安个家真是太容易了。”

纪晓岚于是随着黄任进了他的藏砚室，里边大大小小的砚台有一百多方，各种形状都有。纪晓岚一边参观砚台，一边问：“黄砚公，传说你坐公堂审着审着案子，突然想起去给砚台洒水，把个审案公堂摆在一边。我想不致于如此笨拙简单吧？”

黄任说：“到底纪晓岚非同凡响，叫你看出了一些真谛。你且说说当年的陶渊明，是怎样丢掉了彭泽县令？”

纪晓岚说：“果然如此，我就早已揣测，黄砚公岂是等闲之人。官居知县，有些案审不明白，更多的是不能审问明白，免得牵扯出案件背后的大人物。于是假借痴迷石砚为名，干脆避而不审，于是被人传说得面目全非。黄砚公倒在‘砚痴’的掩护下过起退居林下的生活来了。”

黄任说：“老朽退居林下三十年，你第一个猜透了我甘心弃官家居的真相。纪大人的确聪明无比。”

就是在这次晤谈之后，黄任将自己和爱妾朱玉所生之小女黄东篱，亲自许与纪晓岚作小妾，自然，“黄东篱”的名字就是黄任比拟晋朝陶渊明诗句“采菊东篱下，悠然见南山”而给女儿所取。

这里还有一段黄任以“砚痴”作掩护，帮助纪晓岚破案的真实故事。事由是总督端盖山娶了一个可做自己孙女的何水莲做小妾。何水莲的两个哥哥何洪顺、何洪贵二人，抢劫了商人袁志材的二百两纹银，被当时的地保刘福和当场人赃俱获。何洪顺、何洪贵二人通过妹夫总督端盖山，反诬袁志材、刘福和是盗贼，不仅将真正的盗窃犯何洪顺、何洪贵二人放掉，还

把袁志材、刘福和打进了死牢。

为了保护自己的小舅子，端盖山利用总督的特权，制止纪晓岚等取证，于是也就一直没法将真正的盗窃犯何洪顺、何洪贵二人绳之以法，更只能让端盖山一伙也逍遥法外。黄任因为人们一向认为是个“砚痴”，谁也不注意防范他，他于是踏察出了真情，帮助纪晓岚破了此案。

在一个漆黑的夜里，突然狂风大作，吹得黄任的茅草屋屋顶摇摇欲坠。有两个黑影放大火烧了黄任的茅屋，茅屋不经烧，转眼就成灰烬。当然那两个放火贼终于被捉了，原来那正是何洪顺、何洪贵两个盗窃犯。

纪晓岚陪着爱妾黄东篱前来火烧茅屋的现场，发现黄任与朱玉均已被烧死。黄东篱等人哭得死去活来，后在黄任夫妻尸体下面找到一块石碑，上面黄任刻着遗嘱，说明他们希望借着自己的死来协助纪晓岚抓出藏在盗窃犯身后的总督端盖山。当然，何洪顺、何洪贵两人来放火烧茅屋，也是黄任的“马大哈”招引而来。于是真相大白：真正的盗窃犯何洪顺、何洪贵伏诛，站在他们身后的纵盗诬良之总督端盖山被押赴京城交皇上发落。

后来所有的事实都证明，黄砚公正是用自己的“砚痴”言行掩护自己，让罪犯现身作恶，直到最后完满破案为止。于是我们完全可以说不可全盘否定“锯箭法”，因为它在掩护一个人的真实企图时往往是最有效的方法。

◎ 投其所好，无风也掀三尺浪

准确把握对手的欲望或爱好，是运用“补锅法”的基本前提。下面的例子可称得上是“补锅法”的妙用。

战国时代七雄争霸，由于都要战胜别国而一统天下，所以出现了许多勾心斗角的局面。“连横”的代表人物张仪，在他的学兄苏秦的“合纵”主张大行其道，苏秦被六国都任命为

相国之时，始终不得志，一直在为求取生存的机遇而斗争。

但是，张仪为人聪慧绝伦，能言善辩，为了生存的需要，他也就玩起了一些“无风起浪”的造谣勾当，且看他的一次有趣经历。

处于贫穷不得志时代的张仪，本来是魏国人，他带着几个老乡到楚国去，本想是去寻找一条飞黄腾达的仕途，却不料没有达到目的。

张仪和其他几个老乡在楚国穷困潦倒，难以维生。他的几个老乡吵吵嚷嚷地说：“张仪，听了你的话我们都吃了大亏，来到这里不但没有荣华富贵，而且连楚王的面也很难见着，偶尔见着了他对我们也爱搭不理，与其在楚国过这种窝囊日子，不如我们回魏国老家去算了！”

张仪转了转灵活的脑袋瓜，想出了一条妙计，就对几个老乡说：“你们别吵，我已经想好一个主意：保管为大家都挣来用不完的银钱，使每一个人都有享受不尽的富贵。只是你们别追问我要用什么计策罢了，到必要时，你们还得帮我圆圆谎。”

大家见他说得很认真，就都依从了他。

张仪借故见到了楚怀王，说：“大王，我到这里已经很久了，大王一直不肯给我一官半职，我想明天就离开到晋国，兴许会在晋国碰上好运气。”

楚怀王不冷不热地说：“你要去晋国就走吧，我也就不留你了。”

张仪说：“大王，我还要从晋国回来一次，大王就不要我从晋国捎点什么东西来么？”

楚怀王说：“楚国有的是金银珠宝，晋国的东西有什么值得稀罕，我一样也不要。”

张仪说：“大王就不喜欢晋国的美女吗？晋国的女人，白白的肌肤，粉红的脸蛋，杨柳细腰，风情万种，真是美极了。大王若要，我把她们当晋国的土特产多弄一点来送给大王。”

楚怀王一向有好色的毛病，一听这话就来了神儿，马上就说："好好，你去晋国就给寡人多带点'土特产'来！"

张仪说："好，这事包在我身上，不过嘛……"

楚怀王说："不要说不要说，要钱好说。"就命人给张仪送来了许许多多的钱。

张仪其实就是要他的这些钱，他不但早打听到楚怀王好色，而且知道他如今正宠幸着一个名叫郑袖的美人。张仪出宫以后，故意叫人把这个信息传到了郑袖的耳中，在这方面，张仪从魏国带来的几个同乡可出了不少力，他们把晋国"美女如云"吹得天花乱坠，说这次张仪奉楚怀王之命去晋国弄美女当"土特产"献来，一定是要多少有多少……

这事当然使郑袖生了醋意，马上就准备好了一大堆钱，送给张仪说："听说先生到晋国去为大王办'土特产'，特地送来这些盘缠。"

张仪一听就明白了，郑袖明着是这样说，实际是要贿赂自己，取消到晋国弄美女来楚国的主张。他照数全收了郑袖送来的大批银子，说："明天我向大王辞别，请美人赏个脸给我赐樽酒。"

第二天，张仪向楚王辞行，当然是楚怀王设宴欢送。在吃酒之间，郑袖进来说："听说张仪先生今天去晋国为大王挑选'土特产'，我特意来敬酒辞行。"于是便拿着酒樽给张仪敬酒。

张仪却不喝了，忙在楚怀王面前跪下说："请大王把我杀了吧，我不能到晋国去为大王搜罗'土特产'了。"

楚怀王惊道："这是为什么？"

张仪说："我从前没见过大王的美人郑袖，今天一见方知，她才是天底下最漂亮的美人，晋国尽管有许许多多美人，可一个也比不上大王的郑袖啊！"

楚怀王一听高兴极了。郑袖受到了夸奖更是替张仪说话。于是楚怀王随即宣布取消张仪的晋国之行。

张仪和他的老乡们，得了楚怀王给的一大笔钱，又得了郑袖不少的贿赂，从此过上了荣华富贵的生活，手上的钱再也花销不完。

张仪在这里使的手段并没有危害他人，只以自己贪得钱财为目的，人们又怎么能责怪他呢？恰恰相反，两千多年以来，人们不但没有责怪张仪的伎俩，反而赞颂他人聪明主意多。其实，这件事只不过是张仪厚黑本领的牛刀小试而已。

◎ 司马光与太皇太后合演“补锅戏”

“补锅法”是李宗吾总结的做事二妙法之二，他说：做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说：“请点火来我烧烟。”他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，他指与他看，说道：“你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。”主人埋头一看，很惊异的说，“不错！不错！今天不遇着你，这个锅子恐怕不能用了！”及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。有人说：“古人变法，有许多地方是把好肉割坏了来医。”这是变法诸公用的补锅法。在前清官场，大概是用锯箭法，民国以来，是锯箭、补锅二者互用。

管仲是古代的大政治家，他办事就是用这两种方法。狄人伐卫，齐国按兵不动，等到狄人把卫绝了，才出来做“兴灭国继绝世”的义举，这是补锅法。召陵之役，不责楚国僭称王号，只责他包茅不贡，这是锯箭法。那个时候，楚国的实力，远胜齐国，管仲敢于劝齐恒公兴兵伐楚，可说是锅敲烂了来补。及到楚国露出反抗的态度，他立即锯箭了事。召陵一

役，以补锅法始，以锯箭法终，管仲把锅敲烂了能把它补起，所以称为“天下才”。

灵活运用“锯箭法”和“补祸法”的地方很多，效果也很奇效。提起司马光，人们脑海里马上就会浮现出一个聪明的小孩“砸缸救人”场面：儿时的司马光看见一个玩耍的伙伴掉进了储水的大缸，别的孩子都吓得哭哭啼啼走了。惟有司马光不慌不忙，拿起一块大石头，把大水缸砸烂了。水从烂眼里漏了出来，掉在缸里的孩子得救了。司马光小时候的这一智慧行为一直留传至今，成了少儿教育的好素材。

“司马光砸缸”这个在中国几乎是家喻户晓的故事，说得是司马光小时候的聪明机智，可人们却很少知道司马光还是一个精通立身行世厚黑之道的高手，特别是他与太皇太后运用“锯箭法”与“补锅法”合演的一出好戏，更是凸现其厚黑功，令世人大为赞叹。

司马光后来进士及第，在朝廷为官数十年，清正廉明，满身正气，一腔忠心，做到宰相的高位。但他由于不满王安石过于激烈的变法行动，被撵出了朝廷，在当时的陪都河南洛阳修撰《资治通鉴》，一修就是十多年，直到把这部煌煌巨著贡献于世。

司马光在洛阳修好《资治通鉴》后，恰逢宋神宗赵顼驾崩，由一个几岁的小太子继位登基，由新皇帝的祖母太皇太后代摄国政，但实际朝廷大权掌握在奸臣蔡确手中。太皇太后想叫司马光回朝来当宰相，以取代奸相蔡确，司马光不太想卷入这个权力的角逐场，于是展开了一场有趣的“推”、“拉”大战。

宋神宗赵顼驾崩的消息，很快从都城汴京（河南开封）传到了陪都洛阳，洛阳因是陪都，洛阳住了许多年老致仕的一二品重臣，他们纷纷前来邀请司马光同去汴京吊唁。

司马光叫自己的老家丁吕良挡驾告曰：“大先生（司马光）卧病不起，请诸位大人见谅。”这表明司马光对朝政已彻

底失去了信心。

突然，皇宫内侍宦官梁惟简来了，司马光再不能推辞，将他引进内室休息，司马光与梁惟简是老熟人，谈话很随便。但梁惟简多余的话不说，只递给司马光一封太皇太后的手谕："我朝家邦不幸，大行过早升遐，嗣君年幼，哀家同摄国政。君实历事累朝，忠节亮显，有期重返京阙，辅孤不逮，幸勿推辞……昔日朝廷有负于君实，君实积年励志，郁屈于怀，兴邦之策，滞之于口，不得倚重，良可哀也。往昔已矣，今者可追，社稷累卵，不可或缺君实扶持，实当淋漓尽致，快马莅京，至所嘱望……"

读着太皇太后热情洋溢的手谕，司马光热泪盈眶地说："积年励志，郁屈于怀，太皇太后知我也！只是，梁公公，我返朝就能使朝政改观么？不能啊！变法十七年来，所行者皆先皇旨意，我能评头论足么？不能啊！十七年中前九年之变法实施，皆余挚友王安石介甫所为也，后八年实施的乃是没有王安石的王安石变法，王安石虽是吾之政敌，但却是吾之文友，他退居江宁（南京）多年，我能落井下石，拿他开刀么？不能啊！所以我不能接奉太皇太后的手谕，不能返朝当这个宰相……梁公公，我已六十七岁，两次中风，行动极不方便，牙更没剩几颗，只好愧对太皇太后之垂爱也！"

梁惟简说："司马大先生，太皇太后当然知道你已是半具残废人，但她把朝政交给你这个半残废，比交给蔡确一个健康人还放心些！何况蔡确已与一班死党抱成团了，太皇太后说，非你大先生回朝，不能撼动他们！"

司马光一想，先是一个蔡确难以对付，再加上他几个抱团的死党，就更不行了。于是又装起病来，哼哼唧唧说："唉哟哟哟，我这右半边半身不遂，不能作陪了。"便在老家丁吕良的搀扶下歪歪倒倒进屋去了。

梁惟简在他身后严厉地说："司马公，下边的话已不是太皇太后旨意，而是我一个老朋友对司马光的谏言：无论在朝在

野的重臣，已全都去京城吊唁过先帝，惟司马公至今未成行，倘若蔡确等人说你司马光对先帝怨恨在怀，情无哀悼，那可是人言可畏，治罪不轻啊！”

司马光一听这话有理，第二天便要儿子司马坚陪同，坐快马车去吊唁先帝。为了掩人耳目，司马光和儿子司马坚都头戴草帽盖住了半个脸，装做一对普通百姓，坐马车两天两夜到了京都汴京。

来到京城拜唁完了先帝赵顼，司马光和儿子司马坚以一个假名登记，到一家驿馆去住宿下来。

可是刚刚掌灯，驿馆外边便来了成千上万的百姓，高喊口号：“司马君实，留相天子，活我百姓……”

屋内的司马光叫起来：“谁兴风浪伤我！我、我、我可没得罪谁！”

前边的驿馆官员不认识司马光，对站在外边喊口号的百姓说：“我们驿馆里并没住下司马光，你们可能弄错了。”

百姓代表说：“没错！那个戴草帽的老人家就是司马光！”

于是驿馆官员带领百姓代表前去找司马光，可司马光与儿子已经连夜逃回洛阳去了。

过了不几天，司马光接到朝廷圣旨：“资政殿大学士司马光任陈州知府。”

司马光这下高兴了，马上就去陈州上任。可去陈州的马车要经过离京三十里的长园，长园有朝廷常驻官员接待过往官员。司马光对赶马车的家丁吕良说：“长园不停车，直去陈州！”

可是司马光刚到长园，大太监梁惟简就拦住车传旨说：“诏资政殿大学士陈州知府司马光过阙入见。”

司马光只好又随梁惟简到了京城，进了大殿。谁知还是太皇太后要任命司马光为宰相，用这个法子把司马光骗来了皇宫。然而，太皇太后对于司马光以手足瘫痪为由拒绝接任宰相一职没办法。接着又是三诏三辞，司马光总不接任丞相一职，

只在驿馆长住着享清闲。

忽然有一天，司马光的老哥哥司马旦来了。司马光从小失去父母，由其兄司马旦抚养长大，所以司马光对兄长司马旦视如父亲，恭敬有加。司马旦也曾是朝廷老臣，不过如今走路都颤颤巍巍的了。

司马光跪地迎接司马旦说："哥！您老人家怎么来了？劣弟向您请安！"

司马旦说："君实起来吧，太皇太后倚重，不得不来啊！"说着将太皇太后写给司马旦的手谕交给司马光看："先帝新弃天下，天子尚幼，君实不助，朝廷何倚？贤卿为哀家解忧……"

司马旦说："君实所言力所不逮，无过乎三条：一曰先帝之业绩不容否定；二曰介甫之友谊不容落井下石；三曰对蔡确奸相之争斗难握胜券。如此三条，对否？"

司马光说："哥有所不知，不是愚弟故作谦虚，实在是力所不逮啊！"

司马光接着说："兄长教言，言之必中，愚弟所虑，正此三端也！"

司马旦说："如此便好，你不诱于名誉，不恐于诽谤，竭心力而耕耘，凭天公赐收获，让后人去品评，似此何来顾虑？你该接下门下侍郎！"司马光说："我听哥的教诲！"于是接下了门下侍郎（丞相）之职。可司马光在心里说："我被太皇太后推到浪尖了……"

事实正是如此，连同那些高喊"司马君实留相天于，活我百姓"的"百姓"们，全都是太皇太后为让司马光接任丞相而耍的手腕，并且把司马光的哥哥请出来，逼着司马光不得不接下相位。而司马光接任丞相职位之后，的确对打击奸臣，巩固朝政起了重大作用。

■ 立身行世面厚心黑十八：拉帮结派，借梯登高

——任何人都可能成为你的梯子，你要做的就是去接近他们，看他们能否有资格充当你登高的梯子，是否愿意借你使用。找梯子不能只找一条，不管高矮，能找到的，统统找来。

人常说："一个好汉三个帮"，"登高望远"。可是，这三个好汉从哪儿来，人家愿不愿帮你？高处在哪儿，如何登上去？请按《厚黑学》说的去做，保证这些问题会迎刃而解的。先从自己的亲朋好友，同学、同事、老师和直接领导中找，必有愿意的，特别是朋友、同学、老师，这些人既使不能直接出力。他们也能帮你出谋划策，充当桥梁或梯子。如果自己有天生的号召力，就要果敢地挥臂，招来的好汉越多越好，不要在乎别人说你结党营私。如果自己没有号召力，你就去施展自己

的三寸不烂舌去说服别人入伙，或者施展小恩小惠收买一些自己需要的人。如果这些都不具备，就加入别人的圈子里，成为圈内人，自然会得到照顾的。任何人都可能成为你的梯子，你要做的就是去接近他们，看他们能否有资格充当你登高的梯子，是否愿意借你使用。找梯子不能只找一条，不管高矮，能找到的，统统找来，你将随心所欲。

◎ 让人抬着走更舒服

李宗吾说："要知道，老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群结队的狼、狐狸，甚至是狗。"如果你有一定的号召力，或处于一定的领导岗位，就多多拉拢一些同事和下属，让他们成为你的"死党"，那样，你不但有实力与其他对手较量，而且在上司天平上有十足的分量，在分配利益时不敢轻视你的要求。

对于一个拥有一定权力的上司来说，由下面的人来抬举你，比起由上面的人来提拔你，要容易进步得多。

人们日常所接触的人不外乎两种：一种是在自己之下必须服从于自己权威的人；另一种就是在自己之上，自己必须服从于他们权威的人。许多人的不足之处，就在于经常只想到第二种人，总想千方百计地让他们把自己往上提。往往容易忽视和忘记那些下面的人，但是，在许多时候就是他们对自己有着不可估量的推进之力。

你是否真正能得到下面的人的帮助呢？他们是否乐于替你做事呢？如果你请你的同事做事，他们是否愿意帮这个忙呢？是否常常你还没有提及，只要他们看见了你的需要，就会赶快替你做事呢？如果对此问题能有一个肯定的回答，那么，你在成功的道路上已经走过了一段很远的路程了，因为一个人要想达到领袖的地位，别人的这种热忱的支持是不可或缺的。

再从反面来看，别人是否总是回避你，不肯替你帮忙呢？

如果你有事需要他们帮忙，他们是否会找借口推脱，或是马上装出一种自己很忙的样子来躲避呢？如果事实如此，你就应该采用一些方法，来赢得别人的合作。

你对于那些并非是别人职责范围之内的事，应该施展你的技巧，要尽量让他们能自动地替你去做。

一个真正的领袖，并不是利用他的那种有权势的地位，强迫别人在他的命令之下屈服的。他应该把下属的福利放在心中，这样，下面的人知道他是如此地关心他们，他们就会因此而信任他、尊敬他，并愿意尽他们的所能替他做任何事。

你想要强迫下面的人来推进你，是绝对办不到的。你只有先尊重他们，关心他们，而后才能赢得他们的心。你帮助他们越多，你就越能从中增进自己的利益。千方百计使别人更加具有奴性、更能服从你、更能听从你的权威，这实在是走错了方向，结果必定会失败的。如果你想要得到下属的帮助，就要使他们工作起来更有效率，更加舒畅，使他们有一种生机勃勃的朝气。

伯利恒钢铁公司的创办人和总经理、欧战时美国政府战时造舰主任施瓦伯说："最伟大的人物，是那些能把别人也训练出来的人。我虽然现在赚了许多钱，但是，最使我高兴的，还是我从前手下的许多青年现在都成功发达了。提拔和造就人实在要比挣钱有价值多了。譬如格雷斯先生现在就是钢铁界一个比我更成功的人，他的事业我望尘莫及。我以此为荣。我感到很骄傲：在我从前选定为股东的那几个青年之中，没有一个不是现在很发达的，然而，当初他们人选的时候，没有一个是占据着高位的人……现在很明显，他们每个人都成了了不起的领袖人才了。"

他们之所以能成为非常能干的人才，是因为施瓦伯培养有方。这些人成长起来了，施瓦伯先生是否就要承受很大的损失呢？绝对不是这样的。实际上，他反而从他们那不知得到了多少的帮助。那些一心只想压制下属，使他们产生一种惧怕和服

从心理的人，说到底是怕他们胜过自己，是自己心中有点胆怯。这种人没有做一个真正领袖的豁达气度。这样做的最后结果，虽然他是竭力想成为一个权威，但反而有一天会被别人超过的。”

卡耐基先后重用了43个青年，他们原来的家境都很贫寒，但后来都成了百万富翁。这其中除了一个人步入了政界外，卡耐基都使他们变聪明了。

卡耐基找到并提拔了施瓦伯之后，才真正开始实行他那种种伟大的计划。他让别人的才能得到了最大限度地发展，他自己是否受到了损失呢？他缔造了一个非常伟大的组织，比以往的任何组织都要强大得多，这可以说是他事业的纪念碑。

采用一种完全不同的方法，斯蒂纳斯在德国也创造了一个同样大的组织，但是他没有能成功地训练一班职员。整个的组织，完全是以斯蒂纳斯为中心。结果，现在的斯蒂纳斯公司崩溃了，斯蒂纳斯的事业成了一种过去的历史。斯蒂纳斯死后，斯蒂纳斯公司的寿命竟然连两年的时间都没有维持住。这是什么原因呢？就在于他没有准备好他死后该如何办。他没有造就一班可以真正干一番事业的职员，他的组织是建筑在海滨沙滩上的堡垒。

拿破仑也犯了同样的错误。他也没有能培养出一班得力的人才。年轻的时候，他对于一切事情，事无巨细都可以照顾周到。但是，随着年纪的不断增大，需要处理的事情不断增多，以他一个人的精力，不可能一切都由他自己来做了。他不得不把许多事物委托给他手下的人，而这些人并没有受到过充分的训练。他在莱比锡的失败，大半就是因为他疏忽了许多细节，而把那些细节都交付给了下面的人了。以往都是他把一切事情替下面的人想好了的，他们只要照着去做就行了。以至于在危急关头，他的手下毫无一点指挥应变才能，面对危机只能面面相觑，还都指望着他来替他们安排一切。

你要培养一帮自己的助理人员，充分信任他们，把一切他

们力所能及的工作都交给他们做，使他们成为你的阵营里最有力的干将。当然，在许多情况下，提拔比自己年青得多的人，需要具有超乎寻常的面厚功夫。

◎ 抱成团儿才能有力量

李宗吾说过，通常的人，彼此之力相等，个个独立，大本事人，其力大，能够把他前后几个人吸引来成一个团体，成了团体以后，由合力作用，其力更大，又向外面吸引，越吸引越大，其势力就遍于天下。东汉党人，明季党人，就是这种现象。如果同时有一人，力量也大，不受他的吸引，并且把自己前后左右几个人吸引成一团体，也是越吸引越大，就成了对峙的两党。宋朝王安石派的新党，司马光派的旧党，是这种现象，程伊川统率的洛党，苏东坡统率的蜀党，也是这种现象，现在各党之对峙，也是这种现象。两党相遇，其力线之轨道，像两人相遇一样。凡当首领的人，贵在把内部冲突之力取消，一致对外，如其不然，他那团体，就会自行解散。有些团体，越受外界压迫，越是坚固，有些一受压迫，即行解体，其原因即在那当首领的人，能否统一内部力线，不关乎外力之大小。

在宋朝神宗赵顼的那个时代，王安石、司马光、苏东坡三个人是一个很奇怪的结合体。三个人在政治上是政敌，这就是王安石主张激进的改革，是改革派的宰相；司马光就是那个写《资治通鉴》的大学者，他在政治上是保守派；而苏东坡是介于改革与保守之间的人物，但基本上是个保守派，并不赞成王安石变法的激烈主张，他的观点是：

“比如四时之变，从剧热变为剧冷，或从剧冷变为剧热，全是逐日减之或逐日增之，使人感觉不出其剧变之无法承受。

倘使一夜之间从剧热变为剧冷或是从剧冷变为剧热，又如何能承受得起呢……推行改革，似也应以四时之变为准……”

但是王安石、司马光、苏东坡三人除了“政敌”之外，

同时还是文友。我国文学史上有著名的“唐宋八大家”之说，这个八大家在唐朝只有韩愈、柳宗元二人，在宋朝却有六人，他们是欧阳修、苏洵、苏轼、苏辙、王安石、曾巩，其中东坡一门“苏氏”就占了三家，而苏轼、苏辙两兄弟考取进士的主考官是欧阳修，所以欧阳修是苏氏两兄弟的恩师；苏轼、苏辙父亲苏洵的人仕为官又全仗了时任礼部尚书的欧阳修的举荐，因此欧阳修向来被苏家视为恩人，所以欧阳修、苏洵、苏轼、苏辙又略同于一家人；而曾巩则是王安石的门生高足，两人政治主张也极相近，故尔也可视同为一家。经过这样的排比，苏东坡、王安石、司马光三人既是政敌又是文友的关系便明明白白了。

事实上，王安石、司马光、苏东坡三人都是正人君子，但正人君子并不排斥“携手并进”的做法，恰恰相反，每当高官大爵们升迁之时，他的心腹下人往往也随同跟进。

王安石出任变法宰相时，他的高足曾巩的弟弟曾布，以及他的弟弟王安礼，还有他的一个亲戚谢景温，都被王安石拉进了变法班子。这道理其实很简单，因为王安石新搞一项变法事业，没有与自己心气相通的班子根本不行，所以他把与自己观点相同的一班人安插进了变法班子。

而反对变法的司马光，被王安石赶去编纂《资治通鉴》；主张用“四时之变”的激进方式进行缓慢改革的苏东坡，则被王安石赶到杭州当通判去了。

同样的道理，当王安石改革失败退守江宁（南京）寓居之后，司马光又出来当了宰相，他一上任就将苏东坡启用了，起初是任命他为山东登州知府，苏东坡到登州才三五天，尚未正式接任知府工作，就又被调升到朝廷，当他的“内翰”（内丞相）去了，与此同时，苏轼弟弟苏辙便被司马光先调到朝廷当官去了。

苏东坡门下有所谓“苏门四学士”，分别是黄庭坚、秦少游、晁补之、张耒，他们四人既自称是苏门四学士，并且先后

参加科考而进士及第了，但他们的思想观点均与苏东坡相同，于是也同苏东坡一样进退，苏东坡升迁，他们也都一齐跟进，这是十分有趣的现象。

以上三个及其圈内众人的升迁进退，充分说明任何一个追求进取的人，切不可忘记只有“抱成团儿才能有力量”这句民间的大白话。

◎“鸡鸣狗盗”之辈照样可以帮大忙

李宗吾认为，如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！

把上述的厚黑原理应用到吸纳人才上，便会产生奇妙的效果。不仅可以吸引各式人才，也可以充分发挥他们的作用。古代的许多达官贵人喜欢收留门客，以备急需时差遣。他们一般不介意门客的身份高底贵贱，只要是来投的，一般都能认真接纳。

孟尝君是著名的豪侠人士，他是战国时的齐国人，姓田名文，他的父亲田婴曾经当过十多年的齐国丞相，田婴得封为靖郭君。靖郭君妻妾众多，光是儿子就有四十多个，田文不过是他众多儿子中的一个罢了。田婴为相十余年，家里财富无数，但他并不重视延揽人才，于是作为儿子的田文开始劝说做相国的父亲田婴了。

田文问父亲田婴：“儿子的儿子叫什么呀？”

田婴回答：“叫孙子。”田文又问：“孙子的孙子叫什么呀？”

田婴回答：“叫玄孙。”

田文又问：“玄孙的玄孙叫什么呀？”

田婴说：“那我也不知道叫什么了。”

于是田文开始劝导父亲田婴说：“父亲，你在齐国为相，

已经经历了威王、宣王、泯王三代，但只见你的家财无比膨胀起来，却不见齐国更加强大富足，父亲你知道这是什么原因吗?”

田婴认真想了一下，说：“不知道，你说说是什么原因。”

田文说：“父亲，这就是因为你没有尽量延揽人才的结果。父亲连玄孙的玄孙叫什么都不知道了，而国中的民众那可是比玄孙的玄孙更多得多的大众，你有足够的财富可以养活他们，延揽他们，他们之中就必定会有杰出的人才可以使齐国富强起来。可是父亲你并没有这样做，你家里有穿不尽的绫罗绸缎；社会上的许多贤达人士却连粗布短衣都穿不上；你家里奴仆婢妾有吃不尽的珍馐鱼肉，社会上的许多贤达人士却连糟糠也填不饱肚子。我真感到有些奇怪，父亲既然连‘玄孙的玄孙’都不知道叫什么了，那你留给他们那么多财富干什么呢?如果你将这些财富拿来养活天下众多贫寒人士，他们之中必定会有能使齐国富足起来的贤士能人。”

田婴仔细想了一下，觉得田文这话很对，但是反问他说：“我养活那么多的人，又怎样去判断出谁是真正的人才，谁又不是呢?”

田文说：“父亲，真要养人蓄士，就不管他是不是人才都要养起来。其实要判断出他们究竟是不是人才也很容易，那只看他们能不能完成某一件差事就行了。”

田婴说：“他们既然吃我的，用我的，自然什么都听从我的了，我叫他们去完成任何任务，他们都会回答能够完成，但谁知他们实际上能不能完成该项任务呢?”

田文说：“父亲过虑了，只要他们答应了，都会想方设法前去完成任务，这个想方设法的过程，就是挖掘每一个人潜在力量的过程，说不定就正是这样‘想方设法’的‘挖潜力’，什么困难任务都能真正完成了。”

以后不久，田婴去世，儿子田文继任齐国丞相，得封孟尝君。孟尝君一当上丞相，马上就实现自己的诺言：大养食客三

千，却从不要求他们做什么事；因为作为齐国的丞相，孟尝君本来就没有任何事要他们去做。

其实，孟尝君做事非常仔细，他在接见任何客人之时，都派人在屏风后面暗暗作了记录，对他家住哪里，家里还有哪些亲戚朋友，有些什么特长本领，以及有些什么实际困难，都作了详尽的记载。等客人告辞之后，孟尝君会派人到他家里去嘘寒问暖，慰问留赠，使那客人倍感温馨。对于所有的食客，孟尝君则记下了他们的本领特长，以备不时之需。

战国时代群雄并立，各自争雄。秦昭王听说了齐国孟尝君很能干，便说要召见他。齐滑王就派孟尝君出使秦国。孟尝君到秦国去了，身边就带了一大群食客。

孟尝君来到秦国后，秦昭王马上任命他为丞相。有人劝戒秦昭王说："这太危险了，孟尝君是齐国人，他又是齐国的丞相，你又任命他为秦国的丞相，那他还不会先齐后秦，反而变作齐国派来我秦国的最大间谍了么？"于是秦昭王将孟尝君关了起来，说是要杀了他，以绝后患。

孟尝君不慌不忙，问随身而来的食客说："我的命已危在旦夕了，你们谁有本事救我出去啊？"

食客们个个在想主意。果然是"多想出智慧，"于是有人想到派幸姬去向秦昭王求情，幸姬是秦昭王最宠爱的姬妃，她去求情肯定可以奏效。于是孟尝君便派食客前去请幸姬出面求情。可是幸姬说："要我去向大王求情可以，但我必先得到那一件狐白裘。"狐白裘就是用狐狸那半圈白颈皮做成的全白大衣，是举世罕见的珍宝极品。孟尝君原先就有这样一件狐白裘，可是已经当成礼品送给秦昭王了，如今幸姬提出再要狐白裘，孟尝君当然拿不出来了。

孟尝君食客之中有个惯盗，名叫梁钧，绰号"梁上君子"，他一听就说："这看我的了。"于是施展出惯盗的本领，很轻易地就把献给秦昭王的那一件狐白裘盗了出来，再送给幸姬，幸姬向秦昭王一求情，秦昭王果然就把孟尝君从牢里放了

出来。孟尝君不敢怠慢，连夜改名换姓逃走，生怕秦昭王一后悔又要杀了自己。

孟尝君率众食客从秦国都城咸阳逃到函谷关时，正值夜半，出不了关，脱不了危险。函谷关守关向来就有定制，非到雄鸡报晓，不得开关放人，如今正在半夜，怎么打开关门出去呢？

孟尝君又问："众位有什么办法打开城门出关呢？"

于是，人人都在想办法。食客中有一个善口技的人，名叫万和，绰号"万叫和"，是说他学什么叫就是什么叫，能引起同类万众齐鸣。当下万和就说："我先试试。"于是就学起鸡叫来。

万和学鸡叫学得一无二样，于是引发了整个函谷关遍处鸡鸣，仿佛就要天明了一般。守关的人员以为真的鸡鸣报晓了，便将函谷关城门打开，孟尝君带同食客出关逃逸，终得成功。这便是历史上著名的"狗盗鸡鸣"成语故事的最初发源。

再说那秦昭王释放了孟尝君之后果然后悔了，派了人来追杀孟尝君。可是追到函谷关时，孟尝君已经骗开城门逃走了。

◎ 放长线可钓金头龟

你有没有这样的体会：当你遇到了某种困难，想找某人帮你解决时，却突然想起来，过去有许多时候，本来应该去看他的，结果你都没有去，现在有求于人家就去找，会不会太唐突了？在这种情形之下，你不免有些后悔"平时不烧香"了。

中国人讽刺临事用人，最简练的话就是"平时不烧香，临时抱佛脚"。俗话说得好："平时多烧香，急时有人帮"。真正精通立身行世面厚心黑的人都有长远的眼光，早作准备，未雨绸缪。这样在急时就会得到意想不到的帮助。具体来说，应该注意以下二点：

第一，平时关系网建好了，到需要时才会信手拈来为你所

用。

据一位精通关系学的厚黑高朋友私下透露，立身行世中利用好关系的绝招之一，就是最好能在十年前把关系搞定。许多人可能有这样的体会，一个单位提拔某人当领导时，很可能出乎所有人的意料之外，是谁也想不到的人。事后才得知，原来人家早在数年前就与某某上层人物交情非浅，所以才能不显山不露水地“一步登天”。

善于放长线、钓大鱼的人，看到大鱼上钩之后，总是不急着收线扬竿，把鱼甩到岸上。因为这样做，到头来不仅可能抓不到鱼，还可能把钓竿弄断。

此时，他会按捺下心头的喜悦，不慌不忙地轻轻收几下线，慢慢把鱼拉近岸边；一旦大鱼挣扎，便又放松钓线，让鱼游窜几下，然后再慢慢收线。如此有收有放，待到大鱼精疲力尽，无力挣扎时，才将它拉近岸边，用网兜儿拽上岸来。

利用关系也是同样之理，如果平时不烧香，等到需要时才“临时抱佛脚”，尽管可能你追得很紧，下得功夫很大，人家也可能一口回绝你的请求。孙子兵法讲“造势”，关系的建立，在某种程度上说就是一种“造势”。平时关系网建好了，到需要时才会信手拈来为你所用。

据说，某中小企业的董事长利用关系的手腕特别高。他长期承包那些大电器公司的工程，对这些公司的重要人物常施以小恩小惠，这位董事长的交际方式与一般人不同之处是：不仅奉承公司要人，而且对暂时没什么用处的年轻职员也殷勤款待，尊重有加。

谁都知道，这位董事长并非无的放矢。事前，他总是想方设法将电器公司内每一名员工的学历、人际关系、工作能力和业绩，作一次全面的调查与了解，认为某个人大有可为，以后可能成为该公司的要员时，不管他有多年轻，都尽心款待，全力讨好，这位董事长这样做的目的，是为日后获得更多的利益作准备。他明白，十个欠他人情债的人当中有九个将来会给他

带来意想不到的收益。他现在做的“亏本”生意，日后肯定会连本带利加倍收回。

当自己所看中的某位年轻职员晋升为科长时，他会立即跑去庆祝，赠送礼物。同时还邀请他到高级餐馆用餐。年轻的科长很少去过这类场所，因此，对他的这种盛情款待自然倍加感动，心想：我从前从未给过这位董事长任何好处，并且现在也没有掌握重大交易决策权，这位董事长真是位大好人！无形之中，这位年轻科长自然产生了感恩图报的意识。

正在受宠若惊之际，董事长却说：“我们公司能有今天，全靠贵公司的抬举，因此，我向你这位优秀的干部表示谢意，也是应该的。”这样说的目的，是不想让这位帮不上什么忙的年轻人有什么心理负担。在这种情况下，一旦此人有朝一日当上处长、经理等要职时，怎么会忘了这位“乐善好施”的董事长的恩惠呢？因此，在生意竞争日趋激烈的情况下，许多承包商接连倒闭、破产的时候，该公司却依然生意兴隆，其原因就是他平时注意“放长线”，然后才能颇颇“钓大鱼”。这位董事长可谓面厚心黑的高手。

第二，充实自己的人情账户。

中国人最讲究量入为出，而且为了应付某种急需，一般人即使省吃俭用也要在银行里存一笔钱。因为有了这样一笔储蓄，心里就踏实，就可以在关键的时候拿出来抵挡一阵。同样之理，要想在最急需的时候，你的关系网能够用得上而且管用，也要注意在你的人情账户上搞好储蓄。

人与人之间没有彼此信任，则没有互助互利；没有较深的感情则没有彼此的信任。在人际交往与关系中重视情感投资，不断增加感情的充实，就是聚积信任度，保持和加强亲密互惠的关系。

人是感情的动物。你在感情的账户上储蓄，就会赢得对方的信任，那么当你遇到困难，需要帮助的时候，就可以利用这种信任。即便你犯有什么过错，也容易得到别人的谅解。虽然

说理论上强调请求别人的支持和帮助，应该自信主动、坦诚大方地提出，尽管有许多有效的方法和技巧可以采用，然而最重要的还是自己要乐于助人，关心他人，不断增加感情账户上的数额。

如果说建立相互信任、相互帮助的人际关系有什么诀窍的话，那么这就是最管用的诀窍。反之，不肯增加储蓄而只想大笔支取的人是没人理会的，这样的银行账户是根本不存在的。你毫无储蓄，到需要用钱时，也就必然无钱可用，只有欠债了。但欠债总是要还的，到头来还是要储蓄。

互助互利不仅指物质利益，而且还有精神利益。作为被求助的一方不一定非要你给他什么帮助和好处不可，而且人际交往的互利互惠也不同于做买卖那样必须是等价交换，立刻兑现。但作为求助者最好能让对方了解助人也会助己。

比如说，你请某人来帮助粉刷装修住房，说好干半天，他可能干了不到一个小时就走掉了；你拜托某人为你办理某事，他也许只起了牵线搭桥的作用，具体的事还要你自己去四处奔波等等，遇到这类情况，千万不可埋怨，不可责怪对方说话不算数。因为事实上人家已经帮了你的忙，这就值得你表示肯定和感谢。你感谢对方帮忙一小时，下回他可能会帮你两小时，你感谢人家为你办事牵了线儿，下回他可能会一帮到底。

自己乐于助人，多主动帮助别人，会不断增加感情账户上的储蓄。虽然说求人与被人求，是一笔无法精确计算的人情账，但是也应当心中有数。在求对方办事时，对方并不情愿为你白忙活，他希望你也能帮他做些事情，有的甚至希望在他办事之前，你得先为他办成。如果你了解对方这种心理，主动满足他的欲望，他就会很痛快的帮助你。

假设对方并没有什么需要帮忙的事情，此时你要让对方精神上得到满足，表现出对他的崇拜和尊敬，不断地夸奖对方的能力。

如果你与对方关系非常密切，求他帮忙时，他提出条件

来，那你也要多为对方考虑，尽量多为对方解决一些困难。因为不论关系多么密切，你总求人家而没有回报，时间久了也就不行了。别忘了，剃头挑子哪有一头热的？

如果你求别人帮助的是一件名利双收的事，对方也肯定希望能够从中得到一些名或利。如果对方什么都得不到，而你却名利双收，他就会在心理上失衡。现在的人对口头许诺不感兴趣，所以，你最好要提前满足对方的欲望。如果不能，也一定要守信用。如果你不能履约，以后再求对方就难了。

如果对方也是一个能够为别人考虑的人，你为他帮忙的各种好处，他肯定会用别的方式进行回报。对于这种知恩图报的人，应该经常给他些帮助。这样做，是你最好的“零存整取”。

此外，生活中经常有这样的人，帮了别人的忙，就觉得有恩于人，于是就有了一种高高在上，不可一世的优越感。这种态度是很危险的，常常会引发反面的后果，也就是：你帮了别人的忙，却没有增加自己人情账户的收入。因为你骄傲的态度，已经把这笔账给抵消了。你辛辛苦苦忙了半天，到头来却是一场空，岂不是太傻了吗？这完全是与立身行世面厚心黑背道而驰的行径！

◎ 十个桩保护的篱笆最牢靠

李宗吾认为，汉高祖有谋臣张良、陈平，他二人是精研厚黑学的，懂得心理战的学理，应用最高等战术，故把项羽杀死。不要仅靠自己的双手打天下，要利用自己身边的各种力量。社会上，大部份人都已经知道成群结队的力量及好处，于是各种团体，会社，联盟，一一出现，道理就是这么简单。其实这也就是中国俗话说的“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”的道理。可就是有一些历史强人，因为不懂得这个普通的道理，造成了“墙倒众人推”的悲惨结局，使这些历史强

人永远成不了历史伟人，甚而变成了人们千古不忘的反面教材，这实际上太可悲哀了。楚霸王项羽可说是这一方面最可悲的典型。

项羽，本名项籍，秦朝下相（今江苏宿迁）人氏。少有奇力，臂能扛鼎。秦二世胡亥时，跟随其叔父项梁起义反秦。项梁死后，成为项家义军的统领。自称西楚霸王，与汉王刘邦争夺天下，曾有将近四年之久的“楚汉相争”局面。可惜项羽不懂得“一个好汉三个帮”的普通道理，最后众叛亲离，被刘邦围困于垓下，自刎于乌江，成为被世人千古哀叹的反面人物。我们且来看看两场争斗的场面吧。

经过一系列艰苦战斗之后，项羽已经巩固了自己的霸王地位，他以“元帅鲁公”的名号指挥二十万兵马，按照军师范增的计谋，顺利接收了秦将章邯、司马欣等率领的二十万投降兵卒，使他项羽的力量一下翻了一番，从二十万人翻到了四十万人。项羽尊奉军师范增为“亚父”，即仅次于父亲的十父亲，从此，项羽统一指挥这四十万人的大军进关去攻打秦国的最后宝垒——陕西长安。

虽然同是去打秦朝的部队，态度却截然不同。一支是项羽原先的起义大军；另一支是司马欣率领的20万降卒，他们原先是秦朝的部队，现在却反转过来去打秦朝。项羽的兵卒们傲慢无比，指着降卒暗骂：“昨日咬人的狗，今日同行！”

秦军降卒装做没听见，不答理。

项军士卒更加猖狂大笑：“哈哈哈哈！狗到底是狗，狗怕人，服人管。兄弟们不信，都可以动手试试。”

于是项军士兵一齐动作起来，这个捅拳头，那个拍巴掌，打耳光，啪啪地响。

秦军降兵躲闪不及，不少人挨打后开始唉声哼叫。内中有个别的不服气，嘟嘟囔囔一句：“是人都是兄弟，何必作贱我们？”

项军士兵一听就吼：“啊？什么？狗也开口，开口就咬

人，这还得了？弟兄们，打！打！打！”

秦军降兵忍无可忍，还手招架，渐渐酿成一场恶斗。双方互有死伤。

项军被打的士兵咬牙切齿的说：“混蛋！看我不告到项元帅那里去！”

项羽正在军帐中召集英布、吴芮等将领开会议事，英布就是那个脸上刺字的囚徒，他率领在骊山工地上的数万囚徒早已起义跟随了项羽的起义部队；吴芮是英布的岳丈大人，原是秦朝属下江西鄱阳县令，叫做番君，如今也早率领队伍起义成了项羽帐下的将军；此时项羽就正是召集了这些将领议事。

忽然有人进帐报告：“元帅，有前方士卒前来密报军情。”

项羽传令：“叫他们进帐。”

一下子进来了四五个人，一个跛腿，几个人或包着头，或吊着手。

项羽怒问：“你们这是怎么回事？”

跛腿兵说：“启禀元帅，章邯的二十万降卒随我们进关中打秦朝是假，他们企图一进关中就谋反是真。我们这便是一路上被他们打伤的样子。请元帅对二十万降卒早作决断。”

项羽大怒：“秦军降卒岂有此理！我给他们活路，他们偏偏找死！真是不如猪狗畜牲，不如我先杀了他们！”随即对伤兵们喝问：“你们现在行进到什么地方了？”

跛腿兵说：“回元帅话，我们部队现正行进在河南新安县城以南的地方。”

项羽高声说：“命令：在新安城南，广挖坑穴，坑埋二十万秦兵。只允许章邯、司马欣等降将随本帅前进！”

听到项羽这个命令，英布、吴芮等一班战将全都吓得目瞪口呆。

跛腿包头吊手的几个伤兵退出帐外，窃窃私笑，那个跛腿兵再也不装跛了，竟然跳了起来，几个包头吊手的士兵全都取下东西扔掉，原来这是几个前来诬告陷害秦军降卒的假“伤

兵。”

帐内众将无人敢说话，只有仁慈的番君吴芮对项羽说：“元帅暂且息怒，亚父足智多谋，他到朝廷办事也快回来了，是否等亚父公回来后再作定夺?”

项羽吼道：“军令如山倒！等得亚父回来，秦军降卒早进关中发动叛乱了。当年秦始皇可以坑埋四百多名博士大儒，我为何不能坑埋他二十万降卒？再次命令：掘坑埋人，不得有误!”说着举着一把宝剑，啪地砍下，军帐大桌被砍去了一只角。项羽斩钉截铁说：“再有多言者，如同此桌!”

吴芮吓出了一身冷汗，慌忙跪倒说：“元，元，元帅军威，填河撼岳！末将拜谢元帅不杀之恩”

于是，在河南新安城南出现了坑埋二十万秦军降卒的惨景，鬼哭狼号，一片凄凉。

第二天，谋士范增从楚国都城彭城（徐州）回来，吴芮对他泣不成声说：“亚父公若是早一天回来，或许已经救下二十万条人命了!”

范增坚决地摇头说：“不不不！天意如此，你我凡人都无办法。项元帅他自己不要众人帮扶，宁愿做个独脚篱笆，后果不堪设想啊!”

后来，亚父范增借口年老体衰，请准回籍，离开了项羽。吴芮、英布岳婿两将军，率领自己的队伍脱离了项羽，投奔到与项羽“楚汉相争”夺天下的刘邦那方去了。后来刘邦战胜项羽，创立了汉朝，策封吴芮为为长沙王，封英布为淮南王。

这难道不是项羽连一个好汉三个帮、一个篱笆三个桩都不懂的铁证么？项羽的失败是早已注定的了。

中国历史上，所有成功的帝王，都从另一个方面印证了一个事实：“十个桩保护的篱笆最牢靠。”

创造八百年国祚的周朝，在周文王周武王创立周朝之前，西岐周国不过是商纣王手下的一个诸侯小国。当时纣王手下像这样的诸侯小国有八百个之多。周国宰相姜子牙说得好：“如

果把商纣王比做有八百个桩子撑持的篱笆，我们周国目前还只有二三十个桩子，我们周朝目前还只有二三十个朋友诸侯……我们要慢慢地把纣王的诸侯‘木桩’拿过来，撑持我们自己的篱笆，等我们有了一百个、三百个、五百个木桩支撑的时候，我们的篱笆就牢靠了。纣王的篱笆就倒塌了……”

以后的事实恰恰证明，正是姜子牙辅佐周武王争取到了一半以上的诸侯小国的支持，才最后取得伐纣灭商、兴周立国的历史性胜利。

当然，人们所说“十个木桩保护的篱笆最牢靠”，不过是说撑持篱笆的木桩越多越好罢了，这一点实应为立身行世面厚心黑所谨记的成功箴言。

〔第四篇〕

计战篇：兵不厌诈，出奇制胜

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也，用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必至兵败国亡。不懂厚黑哲理，而实行厚黑，必至家破身亡。

——李宗吾

尽管人的厚黑是天生的，既不用任何投入，也不用担心透支乃至破产，可以任意开发使用，而且开发得越深入细致，越彻底，越有价值。如同醇酒，酿造的时间越长越香醇，但是也不能滥施厚黑。因为滥用厚黑不仅不会帮助使用者，反而可能导致轻者折财赔本，损兵折将，重者身败名裂，家破人亡。历史和现实中有不少脸厚心黑的人，最终没能成什么大器，其中有些成了过街的老鼠，有些成了欺压鱼肉乡邻的害虫，有些成了遗臭万年的历史罪人，有些从富翁一下子成了穷光蛋，有些从高官厚禄变成了普通百姓。他们的脸不怕人打，他们做事的手段也很果断、残酷，可以说很毒，可就是缺少眼色和心计。该厚的时候不厚，不该厚的时候比谁都厚；该黑的时候不黑，不该黑的时候却黑得发亮。还有的人，想厚也想黑，可就是不知道怎么厚黑，什么时候厚黑，该对谁厚黑。借鉴前人的经验和教训，想在现实中运用厚黑经的人们，应该好好学学孙子兵法和李宗吾教主的立身行世面厚心黑之道，灵活巧妙的运用厚和黑，多用智谋，少用蛮力，如此必能取得意想不到的好效果。

■ 立身行世面厚心黑十九：明虚暗实，攻敌无备

——与人打交道，不能采用直来直去的方式，要多动脑子，懂得圆滑。时机不到，不要过早暴露自己的企图。时机一到，突然行动，令对手猝不及防或无能力再与你较量。

在生存竞争日益激烈，人际关系日益复杂的社会，处理各种事情，与人打交道，不能都采用直来直去的方式，要多动脑子，懂得圆滑、灵敏。在处事重大、复杂或棘手问题，和竞争对手相处时，特别是在处于暂时的弱势地位时，不要过早暴露自己的企图，可以采取相反的行动，公开制造一种表面现象，隐瞒自己的目的，引开对手的注意，麻痹对手的警惕性，而在暗地里加紧自己的努力，积蓄实力，时机一到，突然行动，令对手猝不及防或无能力再与你较量。除了承继祖荫的世袭高官

外，大凡能到一定位置上的人，都是懂厚黑之道的高人，有过相似的经历，你去接近他，他一眼就会看穿你的目的，高官虽可能不知道具体事，但一定知道你是冲着他手里的权力去的，他能不警惕吗？因此，火候不到，即使上司问你，也不能过早说出自己的目的，而要主动说些让上司感到轻松愉快的理由。火候到了，即使不用你明白说，上司也要给你这个“自己人”考虑前途问题的。这个方法，你不可以灵活运用到各种场合和事情上。

◎ 该钻的空子不能放过

李宗吾讲，民国初年，杨泽溥为审计院科员，奉委为雅州关监督，临行前一夕，他备几肴菜，请我同绪初等小酌，客客气气说道：“此去一切事当如何办？请诸先生赐教。”我说道：“此等事有何办法，一言蔽之曰：拿钱而已。你依着我发明那种学问，放手为之就是了。”泽溥悚然曰：“不敢！不敢！”绪初皱眉而言曰：“只有你宗吾吗！硬是……”后泽溥解款回省，对我说道：“西征兵至雅州哗变，通城抢劫，城内有哥老首领某，我赶急命人请他来，他拖把高椅子坐在门口，乱兵至，即麾之去，公款无丝毫损，翌日办鱼翅席酬之，此等费不能支用公款，只好自垫。”我说道：“泽溥，你干些什么？财神菩萨进门，你都要驱他出去吗？乱兵不来，还应叩头请他来，只要进来走一遭，即可报十万八万的损失，终身就吃着不尽了，我发明的学问，你拿来这样干，我这一教还行得走吗？”

李宗吾说的意思，无非是教人一定要学会钻空子，并且不放开任何可以钻的空子。

美国有一个名叫麦克的精明商人，可说是深通李宗吾钻空子的厚黑精髓。平时麦克特别喜欢研究美国有关经商方面的法律，发现漏洞即随机大捞一笔，而这些法律依旁人看来毫无漏

洞可言。

一次，麦克在法国购买了1万副女式皮手套。按规定，这批货物在通过美国海关时要交纳高额关税。为了减少所交税额，麦克又开始冥思苦想新招术了。

几天之后，麦克非常奇怪地把手套分成两批，先把第一批运回美国，另一批则封存不动。先期运回的手套如期抵达，麦克却故意不去提货。按海关法律规定，逾期无主认领的货物就要被拍卖，他的那批手套自然也难逃此运。拍卖之日，闻风前去购买手套的商人为数不少，麦克置身其中，不动声色，静观戏剧性变化的到来。当负责拍卖的人打开包装一看，不禁唏嘘不已：原来运来的手套尽管质量堪称上乘，但都是左手手套，根本无法使用。这样的货物谁还会感兴趣！于是顿时冷场，只剩麦克一人还在场内，成为拍卖方惟一的一根救命稻草。接下来的事情自然是显而易见，麦克以惟一投标人的身份，以极低的价格买走了所有的手套。

按照常规，手套总是成双成对的，麦克却一反常规，以全部的左手手套来代替成双成对的手套，手段如此奇特，再机敏的海关职员也要被瞒过。

很快，麦克的第二批手套又到了海关。这次他不敢再如法炮制一次“拍卖”，恐怕引起海关的怀疑，而把一万只右手手套两两相配，去冒充一左一右的“正常”手套。结果此计成功，海关人员又一次被这种瞒天过海的妙招骗住，只收了麦克5000副手套的关税。这样，麦克只用一半的关税，外加拍卖左手手套时花去的一小笔费用，就成功地把1万副手套弄到美国境内。

一反常规，以此代彼的计谋很显然是一种诈术，因而离不开李宗吾的厚黑之道。

◎ 失去戒心的对手最好打

唐高宗时，吐蕃势力日渐强大，引得西突厥归附，以便共同吞并吐谷浑。唐朝干预吐蕃的吞并活动，于是导致双方的和亲关系破裂。唐朝声明对付吐蕃，授西突厥原酋长阿史那都支为左骁卫将军，让他与吐蕃脱离关系。

阿史那都支表面上臣服唐朝，但暗地里却仍与吐蕃联手，一起侵扰唐朝西境。唐朝欲发兵征讨西突厥，吏部侍郎裴行俭启奏唐高宗说道："现在吐蕃强盛，西突厥已表示与我朝修好，我们不便公开两面用兵。现在波斯王去世，其子泥涅斯作为人质还在我京师，不如遣使把泥涅斯送回国去继位。途经西突厥时趁机行事，或许可以不战而降西突厥。唐高宗听后觉得有理，遂命裴行俭为使者，护送波斯王子回波斯继位，实际上则是要趁机降服西突厥。阿史那都支知道裴行俭一行的目的绝非这么简单，也派遣了不少刺探，以便不断向他报告裴行俭的一举动。

公元679年盛夏，裴行俭到达西州，西州众官吏都出城迎接。裴行俭召集西州的豪杰子弟千余人跟随，四处扬言说天气实在太热，不想急急远行，等到天凉之后再启程西行。

阿史那都支本来担心裴行检会趁势猛攻，如今听说裴行俭要留在西州，天凉时才会来西突厥，自然万分高兴，一下子放松下来，到处寻欢作乐，消磨难熬的酷暑，丝毫不加防范。

裴行俭又召集西州四镇的酋长，对他们说道："以前我在西州时最喜欢打猎，现在正好闲着没事，我想重游旧日猎场，同时游遍各地，不知谁愿与我同行？"当地人本以游猎为生，一听此言，所有酋长子弟及下属，都欣然应声同行。裴行俭又说："你们既愿与我同行，就应该听我约束。"众人自然又齐声应允。

于是裴行俭精选其中的万余人马，编成队伍以打猎为掩

饰，暗中加以操练，待时机成熟，他便急令队伍抄小路向西快速行进，过不了几日便来到了阿史那都支的部落附近。在阿史那都支牙帐 10 余里的时候，裴行俭派遣使者去向阿史那都支问候。

阿史那都史见唐使突然来到自己的营帐，异常惊慌。后来见使者安详平和，也不指斥他与吐蕃暗地勾结串联之事，更没有要讨伐的意思，这才慢慢放下心来。本来阿史那都支已与部下商量清楚，从现在开始积蓄力量，单等秋凉时与唐军决一雌雄。如今唐兵冷不防地来到眼前，负隅顽抗无异于自取灭亡，而且从唐使的态度来看，唐朝似乎还不至于马上动手，干脆与之周旋，故意装出一副尊唐的样子，只率子弟亲信 500 余人前去拜访裴行俭。

裴行俭表面上表示欢迎，暗地里却早已设下埋伏，一等阿史那都支等人进入营帐，号令立下，伏兵从四处涌出，500 余人被悉数拘禁起来。

裴行俭兵不血刃，擒获了西突厥的酋长，大功告成。然后令波斯王子自己回波斯去，留人护防安西都护府，修筑城墙，巩固边防。一切缮后的事情完毕后，裴行俭自己押解俘虏东进，凯旋面归。庆功宴上，唐高宗对裴行俭说："卿提孤军，深人万里，兵不血刃，擒夷叛党，真可谓文武兼备了。"

◎ 人人可以施放的"烟幕弹"

"烟幕弹"最初只用于军事目标，其目的乃在于遮蔽敌人的眼目，或是标识一个具体目标，以便于集中火力打击。但是，真正用于作战上的军事烟幕弹并不出名，出名的倒是一些政治性的烟幕弹。不过，施放政治烟幕弹最基本的条件就是一定要面厚心黑，否则根本不可能在需要的时候施放出能够迷惑对方的烟幕弹。

成语"指鹿为马"的故事是中国史籍中关于施放政治烟

幕弹的最早记载，原文见于《史记·秦始皇本纪》，说的是秦始皇死后三年，秦始皇的丞相李斯也已被赵高害死，秦二世胡亥在位，实际掌权者为丞相赵高。

赵高想造反，害怕群臣不听使唤，就想先设法了解群臣对自己的态度，便拿着鹿献给二世说："这是一匹马。"二世笑着说："丞相你错了，怎么把鹿当作马？"赵高就问左右大臣，大臣们有的不答，有的说是马，以阿谀赵高，有的就说这无疑是鹿。赵高便把说是鹿的人暗记下来，送去严办，从此以后大臣们非常畏惧他，再也不敢与赵高唱反调了。

秦二世胡亥并非愚蠢到连鹿和马都分辨不出来的白痴，他大惊自己何以连是鹿是马都分辨不清了，使召了太仆前来占卜一卦。太卜早经赵高示意，故意对二世说："陛下在春秋季节祭祀天地，尊奉祠庙鬼神时，未能严格按照斋戒禁忌办事，所以鬼神作祟，使陛下今天鹿马不分。为了纠正自己的差错，陛下应该遵照至圣大德的做法，严格认真地去行斋戒之礼。"

秦二世胡亥听信了太卜之言，便躲进上林苑中去行斋戒之礼了。赵高借此良机进一步控制朝局，杀死了说"鹿"不是"马"的忠臣，擢拔了指"鹿"为"马"的同党，随即又去把二世胡亥杀了，对群臣公开说："是我杀了二世，此后由我称帝掌权，谁敢说'不'字，请出来公开说。"

当然谁也没有人敢出来说真话。倒是秦始皇的长孙、扶苏的儿子子婴又设计除掉了赵高，灭其九族，恢复了秦朝的宗室名讳。不过只有一月余，就被刘邦推翻了。

唐朝的武则天可以说是一个天生的厚黑高手，她本是唐太宗李世民的"才人"，太宗死后传位给自己的第九个儿子李治，同时命武则天去出家当尼姑。谁知，武则天早在李世民活着的时候，就用美色把李治降服在自己的石榴裙下。在一段时期内，武则天一个人同时侍候李氏父子两个人，脸皮不厚恐怕很难应付自如。李治继位成为高宗后，武则天仍然靠美色和手腕让李治去把她接回宫，初封昭仪，后进宸妃，再后来又牺牲

亲生女儿的性命为代价，取皇后而代之成为新的皇后。这体现了她的心黑。等到李治死后，武则天又先后废掉两个亲生儿子，自己坐上了皇位，终于在男人的世界里，凭借着自己过人的面厚心黑，成为中国历史上惟一的一个女皇帝。

为了试探群臣对自己这个女皇的态度，这天上朝的时候，武则天拿出一支梨花给群臣看，并说："黎花本应在春季开花，秋季结果，如今这支梨花竟在秋天开放，大家说说这是吉兆还是凶兆。"

许多大臣讨好地说："陛上治国英明，上天赐梨花秋天开放，当然是吉兆，应验皇上万寿无疆！"

众臣子吹捧武则天，武则天不置可否。

独有丞相杜景说："这花开的不是时候，是我们为臣子的有过错的结果，不是什么好兆头。"

武则天听后，夸奖他说："你才是真正的宰相啊，敢讲真话。"

这是武则天用"秋天梨花"这颗烟幕弹试探百官忠愚、智拙水平的一个事例。

近代历史上的反袁将军蔡锷将军，更是一个施放烟幕弹的高手。蔡锷，字松坡，湖南邵阳人，在1911年辛亥武昌起义成功之前，蔡锷为云南新军协统，辛亥革命成功后，蔡锷出任云南都督。袁世凯逼孙中山禅让总统职位给他，便将蔡锷罗致到京城，委任为参政院参事，想让他支持自己称帝。蔡锷表面上表示赞成。袁世凯唆使党羽将一本赞成帝制的《题名录》偷偷放在蔡锷面前，以检验他是否忠于自己，蔡锷知道稍有不慎就将死于非命，于是亲自题字："赞成"。而在暗中，蔡锷厚下脸皮不惜损坏自己的名声，与京城名妓小凤仙朝夕相处，不离左右。

小凤仙原是清朝一个旗人武官的女儿，父亲死后，无依无靠，被人拐骗卖到了妓院之中，但她精通文墨，更有一副侠义心肠。也算慧眼识珠，小凤仙对蔡锷另眼相看。久而久之，互

相了解了底细，小凤仙下决心，设计救出蔡锷。而蔡锷则施放更大的烟幕弹，说自己此生得一“红颜知己”足矣，“我将在京城购置别墅，金屋藏娇”。

蔡锷本人私生活一向极其严肃，探子见其如此放浪形骸，大惑不解，便去向袁世凯密报。

袁世凯一向老奸巨猾，他也不相信蔡锷真会拜倒在小凤仙的石榴裙下，便加派了暗探暗中密切监视蔡锷的行踪。

蔡锷的夫人心领神会丈夫的一切，却假意劝慰丈夫要以事业为重，要保养自己的身体，不要再与小风仙密切往来。

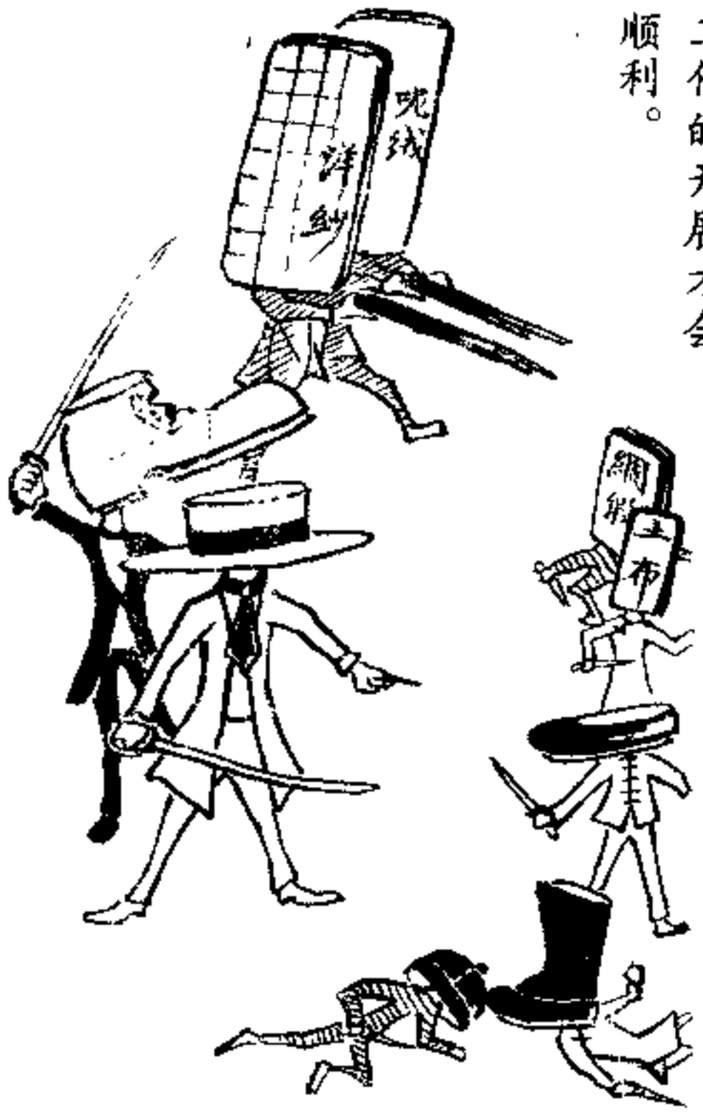
蔡锷故意大吵大闹，演出了一场夫妻反目的闹剧，夫人骂丈夫喜新厌旧，蔡锷责打妻子声言休妻，打烂了家里的一切贵重东西，还责令夫人离京南归。蔡夫人披发卧地，哭天叫地，两夫妻的双簧剧演得逼真至极。

密探报告了袁世凯，袁世凯这回相信了，便放松了对蔡锷的防范。蔡锷于是在蔡夫人、小凤仙等人的帮助下逃离了北京，返回了云南，随即组织护国军，通电全国“反袁起义”，由于这是辛亥革命成果被袁世凯窃取之后的保护民国的运动，所以史称“护国运动”。以后蔡锷领导的“护国运动”成功，袁世凯只做了八十多天的“洪宪皇帝”就宣布退位，不久便忧惧而死，将一个“窃国大盗”的恶谥永远地带到了地下，成为千古罪人。

所有这些“烟幕弹”的历史故事都十分发人深思。其中秦朝赵高的“指鹿为马”是反面的“烟幕弹”，蔡锷拜倒在小凤仙石榴裙下的“烟幕弹”是正面的烟幕弹，武则天“秋天梨花”则是试探人心的妙招，由此可见“烟幕弹”是人人可以行使的，并且在任何场合下都可以行使的妙招，我们不妨努力学会这种本领。

■ 立身行世面厚心黑二十：未雨绸缪，有备无患

——事前的运筹和计划是很重要的，只有精心把准备工作做好，工作的开展才会顺利。



人无远虑，必有近忧，不可贪图眼前而忘记长远，更不可有临时抱佛脚的态度或过于自信自己的临场应变能力。贪图眼前的安逸必然会产生日后的麻烦，事到临头才去考虑处理办法，或者依赖现场的临场发挥能力去处理事情，必然会顾此失彼，产生混乱，造成不可预料的损失甚至失败，尤其是在进行重大的谈判，重大场合的发言等。厚黑学认为，事前的运筹和计划是很重要的，只有精心把准备工作做好，工作的开展才会顺利。首先要进行细致深入的调查了解，掌握比较充分的资

料，研究这些资料，找出普遍性的东西，了解以往所有临时发生的情况，特别是人事上的事情。其次要善于预测事情可能的进程和可能出现的各种情况，遇到的各种问题，然后通过问与答的方式，一一找到应对的办法，最后还要进行充分的准备。组织人力、物力和财力，对于重大的事情，可以在事前进行沙盘推演，以确保万无一失。

◎ 与坏人交往就得时时警惕

李宗吾说："凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从那面来，我都可以应付。"通常情况下，与人交往分两类，一是与好人交往，一类是与坏人交往。特别是与坏人交往就得时时警惕，作好各种对付的准备。

"狗急跳墙"是由俗话转为成语的一句话，比喻坏人在走投无路的情况下，会不择手段地蛮干。古籍《敦煌变文集·燕子赋》说："人急烧香，狗急跳墙。"

预先防备的方法其实很简单，就是事先把墙弄得很高很高，弄到让狗跳不过的，这实际上就是未雨绸缪。未雨绸缪也是一句成语，最初见于《诗经·鸱鸮》："迨天之未阴雨彻彼桑土，绸缪牖户。"后用比喻事先准备，防患未然。朱柏庐《治家格言》："宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。"

当然，这里说的狗，比喻的都是坏人。对坏人的防御可没有筑高围墙那样简单的方法。那有没有可以防御坏人办坏事的方法呢？让我们先来看一段历史故事。

陆贾，楚国人，曾是汉高祖刘邦的辩士，曾经代表汉朝朝廷出使周边各国，都很好地完成了任务，是一个颇为能言善语的人。在追随刘邦起事创天下的过程中，陆贾曾多次向刘邦讲说《诗经》、《书经》，刘邦骂他说："都说些什么呀！你家老主公我的天下，是马背上争夺下来的，用不着什么'诗'呀、

‘书’呀的!”

陆贾说：“未雨绸缪，今天就要想到明天，今天你能在马背上夺天下，明天也能在马背上治理天下吗？你必须提倡文武之道，像昔日殷汤与周武王那样学会用那些‘文’的东西来治理国家。”

刘邦一听很对，便叫陆贾写一部国家治理方面的书。陆贾遵命写完后交给刘邦看。刘邦看后认为很好，并给他取了个书名，叫做《新语》。陆贾就是这样一个能够未雨绸缪的大人物。后来官居汉初朝廷重臣行列。

吕雉是刘邦的元配夫人，即是以后的吕皇后。还在刘邦的生前，吕后即已表现出了极强的权力欲，陆贾便对当时担任副丞相的好朋友陈平说：“未雨绸缪即是预先防范狗急跳墙的可能性，你当然能懂我的意思吧?”

陈平知道陆贾是说刘邦死后吕雉会专权的意思，因当时刘邦还在，陈平虽然知道吕后会在刘邦身后闹事，可是碍于她作为“皇后”的地位，便也不好明说，而只是侧面试探说：“狗还没到狗急跳墙的时候，未必你就能预先想出好办法来预防它跳墙么?”

陆贾说：“要防狗急跳墙，要先防它先突然咬死你。它咬死了你就出去了，不要再跳墙了。”

陈平说：“你说说该如何避免被它咬死啊?”

陆贾说：“你顺着它的意思去办，它不就不咬你了吗?”

陈平说：“哦，懂了懂了。”

果然，等刘邦一死，吕后就跳了出来，要把娘家的几个侄儿吕台、吕产等都升为大臣，封赏王爵。丞相王陵反对，说：“高皇帝（刘邦）先前就说过‘非刘氏而王者，天下共诛之’，“怎么能封吕姓为王呢?”

副丞相陈平却顺着吕后的意思说：“昔日高皇帝登基，可以封他的兄弟子侄为王。今天皇太后称制，当然也可以给吕姓人封王了。”

吕后一听，十分高兴，就撤掉丞相王陵的职务，任命副丞相陈平为丞相，同时给吕台、吕产等人封王。从此在吕后专权的一段时间里，陈平完全按照吕后的意思办事，按照陆贾的说法，那便是不给“狗”以“跳墙”之机，更不给它以咬人之机……但在暗地里，陈平却与带兵的大将军周勃等做着各种“打狗”、“杀狗”的部署。准备等吕后一死，就把吕台、吕产等吕氏诸王一网打尽。

果然不很久，吕雉死了。陈平与周勃等人调动大军，把诸吕王爷尽皆消灭，把整个吕氏门庭都诛杀了，恢复了刘氏天下的最高权威。

事后陈平对陆贾说：“你那未雨绸缪的办法预防狗急跳墙真管用！只有预先防止自己被狗咬死了，最后才可能一刀把狗宰了！哈哈哈哈！”

这个历史故事清楚地告诉我们：防止狗急跳墙的最好方法，就是先厚下脸皮，降低自己的身份，甚至与狗融为一体，保护好自己，防止被狗咬死；然后注意调配力量，看准时机，厚脸换黑心，将狗一举杀死。

◎ 要能看到地平线以下的机会和困难

商业领域的变化可以说是纷繁复杂、变化多端的，一个信息错了，也许就一败涂地。《厚黑学》认为，成功的企业家要有一个特别的能耐，就是能够看到地平线以下的机会和困难，他们提前作好面对新挑战的准备，不但能躲过危机，而且能够发现新的发展机会。

1859 年那年，一个名叫埃德温·德雷克的失了业的火车列车员，在宾夕法尼亚州的泰行斯维尔钻出了石油；洛克菲勒和一个名叫莫里斯·克拉克的伙伴则在俄亥俄州的克利夫开了一个经纪人的商行。南北战争时期，商行的业务很兴旺，洛克菲勒又开始搞一点铁路和地产生意，同时也密切注意着蒸蒸日

上的石油业迅速发展的情况。洛克菲勒发现，石油业的关键在于炼油的人：控制了炼油的人，既能决定付给生产的价钱，又能决定销售者应付的价钱。

1863 年，洛克菲勒、克拉克和他的两个兄弟，还有化学师塞缪尔·安德鲁斯组成了一个“求精石油厂”，这是克利夫兰地区许多小炼油厂之一。洛克菲勒大力经营，使求精石油厂成为该地区最大的炼油厂。每天炼油 500 桶，但是，他的合伙人却犹豫不决，于是两年以后，洛克菲勒就买下了全部产权。为了改善自己的地位，洛克菲勒借了很多债。1865 年和 1866 年，先后在克利夫兰买下了 50 个炼油厂，在匹茨堡又买了 80 个炼油厂。

洛克菲勒的一些炼油厂是石油业中设备最新、效率最高的工厂，这就使他在成本方面具有极大的有利条件。由于他工厂的产量很大，使得他与铁路方面的关系很好，并逐步控制了克利夫兰的车站。而这种强大有力的垄断地位，又使洛克菲勒能从当地银行取得资本。但是他在买一个工厂时，喜欢通过股票交易，而不是直接购买，有些竞争者硬说他们被迫把股票卖掉，但事实说明，洛克菲勒在交易中所出的价钱即使不算高的话，也是非常合理的价钱。特别是对许多行将倒闭的炼油厂来说，尤其如此。

战后经济萧条时期，虽然有许多工厂倒闭，但却有几家炼油厂与洛克菲勒展开激烈的竞争。为了达到进一步节约成本的目的，从而能使他的产品价格比那几家工厂更低，洛克菲勒采取了几个很有成效的步骤，以求达到统管生产和销售全部过程的目的：买下了木材储备和做好的油桶，选了仓库，还设置了船队。此外，洛克菲勒还改组了公司，1867 年与另外两位企业家亨利·弗拉格勒和塞缪尔·安德鲁斯组成了合伙关系。3 年后，更名为俄亥俄美孚石油公司。

在石油工业——实际上大多数工业——中能够取得成功的关键，就是控制其他一切所依赖的一个最重要的工序或部门，

比如宾夕法尼亚铁路垄断了在油田和东部的港口之间行驶的火车，就迫使洛克菲勒在把他的煤油和其他产品运到东部市场去时，必须按铁路方面所索取的价格支付运费。为了解决这一问题，洛克菲勒向纽约中央铁路公司提出了一个建议：如果铁路方面能把“美孚”的运费定得很低，他们就永远放弃水运，并且保证每天运 60 节车皮的石油。中央铁路方面同意了，这样就挫败了宾夕法尼亚铁路的垄断权。

19 世纪 70 年代，美孚石油公司发展得很快，它继续进行勘探，并巩固对石油业的控制。在这期间，它厉行节约，清算帐目成为洛克菲勒的一种癖好，价格算到了小数点后的第三位。洛克菲勒坚持每天早上来工作时，要在他的办公桌上放一份关于净值的财务报表。为了节省运输费用，他开始建造输油管。到 1876 年，美孚石油公司除了拥有近 300 公里的输油管，还有能储藏 150 万桶石油的集散点。当宾夕法尼亚铁路在 19 世纪 70 年代后期进行炼油业进行又一次挑战时，洛克菲勒打垮了这个当时美国最大的公司，然后又买下了该公司的炼油设备。

到 19 世纪 80 年代，显然洛克菲勒不能再漠视钻井和销售的事了。宾夕法尼亚的油田在开始枯竭。而美孚石油公司当时所控制公司的资产已逾 7000 万美元。为了确保“美孚”有源源不断的原油供应，洛克菲勒买下了几个地区性的销售公司。他的公司已经以“章鱼”著称，在石油业中到处都有“美孚”的势力，“美孚”的产品大约已占炼油厂产品的 90%，并且垄断着诸如煤油、润滑油、石蜡、各种溶剂以及“美孚”的科学家和技师从石油中提炼出来的其他一些产品的价格。

但是，洛克菲勒并不想由他的帝国来控制全部市场。因为他认为，让比较小的、效能较差的一些竞争者去承担其中微不足道的部分，在困难时期迫使他们为生存而斗争，而美孚石油公司则能继续以几乎全部能量投入生产，同时却可以免受独家控制的指责。

在洛克菲勒石油帝国发展的过程中，洛克菲勒始终把培养人才作为自己最重要的任务。对于美孚石油公司获得成功的秘密，他声称，“在于有一批人在工作中自始至终真诚地共同合作。”1879 年纽约中央铁路公司负责人威廉·H·范德比尔特就赞扬过“美孚”行政管理班子的能力。“这些人比我能干多了。他们的事业心很强，也很精明。在经商中，这样既精明又能干的一班人马。我还从来没有遇到过。”除了阿奇博尔德和弗拉格勒外，还有洛克菲勒的兄弟威廉，亨利·H·罗杰斯，詹姆斯·莫法特，查尔斯·普拉特，奥利弗·H·佩恩等等。这些人给成了一个最能干的行政管理班子。洛克菲勒正是在公司大发展的时候，提前做好了应付危机的人才准备，才使“美孚”公司日益发展壮大。

◎ 心无所惧，才能行动果断

李宗吾说过，真正有用的东西来自于内在的功能，而不是外在的形式。坚强的内心世界是不怕任何的外来敌人击打的。想想三国时的长坂坡上，张飞的三声巨吼，震退了曹操的数十万大军，吓死了曹军的数名将领，原因何在？张飞心无所惧，胆气豪迈，曹军心内俱死，故尔溃退逃命。还有诸葛亮的空城计，靠的不也是一个心无惧吗？同样的道理，在瞬息万变的市场经济大潮中，要始终立于不败之地，除了敏锐的观察力和判断力之外，还必须敢于冒风险，因为只有内心无所畏惧，行动时才能果断。希腊船王奥纳西斯就是这样一个心无所惧的超人。

希腊船王奥纳西斯出生于土尔其西海岸的伊密尔，1922 年全家逃难到了希腊。

第一次世界大战之后的经济复苏阶段，很多人没有摸准市场的脉搏，拼命地扩大再生产。不久就出现了市场过剩，物价迅速下跌。很多人为了使自己的资金流动起来，特别是那些资

金比较少的人，都纷纷将自己的产品降价销售。那些手里稍有积蓄的人，都在考虑买点儿什么不会赔钱的东西，以免自己手里的钞票贬值。在这种时期，善于经营之道的人却在研究干什么事情可以赚更多的钱。

奥纳西斯就是想赚更多钱的人。他想，生产过剩、物价暴跌之后，经济必然再次繁荣，商品的价格一定回升，有的还会暴涨。毫无疑问，现在买进便宜的商品，到那个时候就会获得成倍的利润。

可是买什么呢？股票、房屋、黄金……

这些东西，他都不买，他买的是经济危机之中最不景气的海上运输工具——轮船。奥纳西斯是这样分析的：世界经济一旦复苏，运输必须先行，他投入的钱就会像植物一样疯长，利润就会源源不断地产生出来。有了这种认识，他马上把全部财产都抛了出去。

到哪里去买船呢？

在这场经济危机中，加拿大国营运输业几乎破产殆尽，最后不得不拍卖家业，其中正好有 6 艘货船，10 年前的造价是 200 万美元，而现在每艘的价格却是 2 万美元。这个消息传到奥纳西斯的耳朵里，他差点跳了起来，急忙赶到加拿大买下了这 6 艘货轮。

在此后的几年内，经济危机愈演愈烈，当时就有很多人认为奥纳西斯干了一件蠢事，而现在却更认为他是疯子。可是奥纳西斯却整天笑眯眯，对自己的决定充满了信心。

奥纳西斯的运气终于来了，但不是因为经济复苏，而是第二次世界大战爆发了。无论是欧洲战场还是亚洲战场，到处都需要美国的各种各样物资。这时，谁有能力在太平洋、大西洋运输货物，谁就可以赚到大笔的钱。一时间，奥纳西斯的 6 艘货船几乎成了 6 座浮动的金山……

第二次世界大战结束的时候，奥纳西斯已经成了拥有希腊“制海权”的商业巨头之一。话得说回来，如果不是战争，奥

纳西斯发财的速度不会这样快，但是，只要世界经济复苏，他是一定会发财的。

对于每个人来说，发财都具有长久不败的诱惑力，那些不惜杀头坐牢挣钱的人就是最好的例子，更不用说“君子爱财取之有道”的挣钱方式了。奥纳西斯就是“取之有道”的爱财者之一。

第二次世界大战结束之后，世界经济开始复苏，奥纳西斯敏锐地预见到，经济的发展必然刺激石油运费的猛涨，运输石油必然带来超额利润。他把牙一咬：投巨资建油轮！

在第二次世界大战以前，油轮的载重量是1万吨，而到了1960年，就发展到10万吨了。1965年，奥纳西斯拥有油轮达45艘，其中20万吨级以上的超级油轮就有20艘。这一艘艘大大小小的油轮，就像一台台印钞票的机器，源源不断地为奥纳西斯制造出大量的财富。

1975年，奥纳西斯去世，享年69岁，他的资产高达16亿美元，拥有一支世界上最大的私人船队，创办了好几家造船厂，买下了爱奥尼亚海岛上的斯斜紫奥斯岛，兼营着一百多家公司，在世界各地的大城市都有办事处，他的矿山、土地等财产，没有人说得清楚……

对于奥纳西斯的成功，很多人都归功于他惊人的魄力和精妙的思考力，认为他能够很好地适应他所遇到的每个人，和这些人友好地相处，因而得到了很多人的支持和鼓励。

他的好友——英国前首相丘吉尔与奥纳西斯是无话不说的朋友。奥纳西斯曾对丘吉尔说过：

我是通过艰苦奋斗创下基业的，不是因为我有什么惊人的本领，而是一种“历史的必然性”。我们在实践中就可以明白这个道理。您知道，每当上天风调雨顺的时候，很多人就会饱食终日，无所用心，被动地接受大自然的恩赐，他们失去了主动权，他们失去了活力。这就好比中国的那句古话“生于忧患，死于安乐”。与此相反，我们如果处在艰难的困境之中，

为了生存下去，就会不断努力。经过不断的奋斗，我们就不断地适应了各种各样的环境，就会主动地去改变自己的环境，会花很大的力气去创造，去创业，去开拓新的领土。

说实话，我就是在贫穷中发奋图强，我就是在困境中不断前进的。我敢肯定，没有一个人会在轻轻松松中就可以取得胜利的。

应该着重指出的是，我每时每刻都充满了信心，我从来不怀疑自己。一个人只有突破自己对自己的限制，才能够充分展示自己的才能。这就是死里逃生！

据说丘吉尔听了这段话后极为欣赏，认为十分深刻。奥纳西斯没有怀疑自己的判断，当然这是有一定原因的，原因就在他说的这段话中，如果细细地品味奥纳西斯的这段话，不难发现他的成功奥秘：胆略过人、认真思考、努力奋斗！

■ 立身行世面厚心黑二十一：顺水推舟，反咬一口

——脸要厚，心要黑，伸出脸主动让对手打，或者干脆自己打自己，卸掉对手的警惕，然后出其不意施以重拳，将其击倒在地，从此再不敢与你较量。

你正在做一件别人没有想到或不喜欢做的事，在上司、周围群众那里或社会上产生了很好的影响，结果有人不怀好意地假意恭维你或想找茬儿打击你，让你当众出丑。你不必介意，不要着他的道，假装糊涂，态度谦逊，满脸和气，接受他的夸赞，紧接着说自己在这方面和其他的方面都不如他，并且举出他以前做过的事加以证实。等对方放松敌意，虚荣心不断膨胀时，如果还不想得罪此人，就继续捧说他的“好人好事”，如果不想让他以后对自己如此无礼，就突然话锋一转，直揭他一些见不得人的事或失败的事，证明自己远不如他的功夫深，狠

狠摔他到十八层地狱，夹着尾巴灰溜溜逃走，从此不敢再正视你。依着厚黑学在世上行走，常常会遇到类似的事，怎么应付？还是拿厚黑二字做秘密武器，脸要厚，心要黑，伸出脸主动让对手打，或者干脆自己打自己，卸掉对手的警惕，然后出其不意施以重拳，将其击倒在地，从此再不敢与你较量。特别是遇到难缠的下属时，不妨试试此办法，保管屡试不爽。

◎ 先稳住对手以赢得回击的时间

面对敲诈，必须面厚心黑，否则极易中箭。敲诈者一般都会有比较充分的准备，他或他们一定是掌握了被敲诈者过去某方面一些见不得光的证据，或编出一套能混淆大众视听的资料，借以会搞臭被敲诈者的公众形象，或造成家庭、朋友、上下级的分裂，或甚至会引上官司等后果，逼迫被敲诈者就范。遇上不善厚黑的人，要么乖乖地听从敲诈者一次次摆布，要么施之以暴力，结果是越陷越深，被敲诈者毁坏前程。但是碰上有些厚黑功夫的人，结果就大不同了，他们一般会沉着应付，先一口应承下来，然后，或者搜集敲诈者的证据，戳穿对方的把戏，或者报告警察部门，将其绳之以法。让我们看看莎拉的沉着吧。

1997 年，对被废黜的英国王媳莎拉来说，是非同寻常的一年：她已欠下近 700 万美元的债务，而其中大部分债务源于信用卡的恶性透支，这都是由于她与安德鲁王子离异之后排泄内心的苦闷而花掉的。如果莎拉的债权人对她进行起诉，她大概就要进监狱了。

在走投无路的情况下，莎拉决定充分利用温莎王室的光环进行宣传。她出版自传，在美国、奥地利等国拍广告和广告电视片等来赚钱。但 1997 年初，一位不愿透露姓名的莎拉的女友对传媒说，美国一位亿万富翁和一名非洲某大国的大亨愿出高价来尝尝王妃的滋味。而在 1997 年 5 月上旬，另一个“莎

拉”出现在她的面前。一个长相酷似莎拉的女子找到她，声称她是在万般无奈之下，明珠暗投从事色情业的女性，名字也叫莎拉，但她还没有正式“开业”，是因为怕妨碍王妃莎拉的名声。如果莎拉王妃给她100万美元的生活安置费，她将不搞色情行当。否则，她就以莎拉的名义去跳脱衣舞或去卖春。

莎拉面对这种情况只好先答应下来，然后赶紧雇佣私人侦探进行调查。后来方知这个自称是莎拉的人名字本来叫波丝莉，从事色情业已有5年之久，后来与一个英籍日人寻芳客的密谋之后，便在医院中耗资8万英镑将自己本就与莎拉有几分相像的面孔改得与莎拉相差无几，然后又仔细观察了有关莎拉的饮食起居和录像片上她的言行举止。最后，一切都摹仿成熟之后便去找莎拉，进行敲诈，幻图一夜之间暴富。

波丝莉结果弄巧成拙，在英伦三岛被传为笑柄，但后来大不列颠王国有多家色情刊物拟重金聘请波丝莉以“莎拉第二”的崭新形象全裸地走进杂志封面。这真是可笑极了。

当然，莎拉的镇静使她在敲诈之下不仅没有破财，而且还保住了自己的名声。

◎ 金表内部的部件不都是金子做的

李宗吾说，在一次宴会席上，某君指着他向众人说道：“此君姓李名宗吾，是厚黑学的先进。”李宗吾赶紧声明道：“你这话错了，我是厚黑学祖师，你们才是厚黑学的先进。我的位置，等于佛教中的释迦牟尼、儒教中的孔子，当然称为祖师，你们亲列门墙，等于释迦门下的十二圆觉，孔子门下的四科十哲，对于其他普通人，当然称为先进。”这一招，既保护了自己，又回击了某君，可谓一箭双雕。

在谈判桌上，或者法庭上，谈判者往往遇到类似的情况，面对气势汹汹的泼皮无赖，如何寻找有力的证据反击对手？李宗吾先生的办法就是顺着对手的思维，引他不知不觉中进入自

己设计的圈套，肯定自己的证据，然后话锋一转，露出真面目，让对手再无逃脱和反击之力。

以其人之道，还治其人之身。以黑制黑，以诈制诈，以奸制奸，你赖我更赖，表面上看来好像有点不清不白，但是如果确实能够用这些方法来对付商场中遇到的奸诈之辈，一定是最经济、最有效的办法。

20 世纪 30 代的时候，英国商人威尔斯向香港茂隆皮箱行订购了 3000 只皮箱，价值为 20 万港元。双方签订的合同明确规定，全部货物要在一个月之内交清，若逾期不能按质按量交货，那么卖方需赔偿英商损失费 10 万港元。

一个月内，茂隆皮箱行经理冯灿如期向英商交货。然而威尔斯却大言不惭地说，皮箱夹层使用了木板，因此这批货不是皮箱，要求中方重做“真正的皮箱”。显然，此时再去做“真正的皮箱”为时已晚，原来制作的皮箱不但要积压下大部分资金，还要凭白无故地赔偿 10 万元损失费给英商。冯灿怒不可遏，但面对威尔斯的泼皮无赖行径却又无可奈何，多次交涉无效之后，双方只能诉诸公堂，以求一个公断。

然而，法庭开庭审理之后，港英法院却有意偏袒威尔斯，好像冯灿经理已经“犯下”诈骗罪。这时，冯灿委托的律师罗锦文不慌不忙地站起来，冷静地面对着强词夺理，气焰嚣张的奸商和貌似公正、心怀私意的法官，随手从上衣口袋里掏出一只英国伦敦出口的大号金怀表，高声问法官：

“法官先生，请问这是什么表?”

法官神气地说：“这是大英帝国的名牌金表，可是，先生，我提醒你一下，这金表与本案毫无关系!”

“有关系!”罗锦文高举金表，继续向法庭上的人大声说道：“这是一块金表，尊敬的法官已有定论，恐怕没有人表示异议了吧？但是，我要请问一下，这块金表除了黄金之外是不是就没有其他的成份？这块金表除了表壳镀了少量黄金之外，内部机件都是金制的吗?”

法官和威尔斯这才发觉中了“埋伏”，但为时已晚，自己言之确凿的回答早已成为对方最有利、最无可辩驳的证据。在两人垂头丧气之时，罗锦文不失时机地继续说：“既然金表中的部件可以不是金子，那么，皮箱中的部件为何非要全都是皮革呢？很显然，在这个皮箱真假案中，原告威尔斯纯系无理取闹，存心敲诈而已！”

天理昭昭，众目睽睽，威尔斯理屈词穷，法庭也不得不判威尔斯诬告罪并罚款5000港币了结此案。

如果在这个案件的审理中，罗锦文一味求理求直，只简单强调理在己方，那么双方就会相持不下，最终只能中方以逾期认罚。而他巧妙地顺着对手的思路举证，以厚对厚，以黑制黑，使敌人的弱点和心计悉数暴露出来，并且毫无回旋余地，只能乖乖束手就范。

◎ 敢于丢面子才会有面子

一般人以为承认自己的错误会引起别人对自己的嘲笑和看不起，事实上并不是如此，勇于承认错误不但能彰显出自己的大度和胆识，给人以平易近人和聪明的影响，进而赢得更多的尊重，而且能够封住那些想找理由攻击自己的人的嘴。不过，承认错误并不是一件简单的事，只有那些有厚黑学功底、面皮特别厚的人，不管是先天就有的还是后来学习的，才有足够的勇气当众承认自己曾经错了，因为认错者必须不怕丢“面子”。

罗斯福就是一个勇于丢“面子”的伟大人物。

1912年美国总统初选时，在新泽西州一个小小的城市里有一个集会，在那里罗斯福需要对一群态度不怎么友好的农民发表演讲。在演讲过程中，罗斯福提及了女子选举权的好处。这时，听众中有一个粗大的声音从后面喊道：“上校先生，5年前你可并不是持这种主张的啊！”

罗斯福的答复就足以表现出他这个人的人格出来。他说："是的，朋友，因为那时我的学识还不够，我错了。现在我进步了。"他并没有说什么"但是"、"假若"，或者其他的逃遁之词，而是表达了一个坚强有头脑的人直率勇敢的自白，他能与时代俱进，勇敢、直率地承认自己以前是学识不够，而现在已经进步了。

报业老板戴纳能够承认错误的大度避免了一次"无知"的报道。

《纽约太阳报》的老板戴纳有一种习惯，喜欢在那些他认为重要而必须刊登的文章上面批一个"必"字，意思就是要刊登的重要文章。凡是批有"必"字的文章，排版的人都不敢删掉。但是，有一天晚上，有一个年轻的编辑米歇尔看见一篇批有"必"字的文章中有一段这样的话：

"我们很感谢读者莱特瓦尔特先生，他给我们送了一个又大又好看的神秘苹果。这是一个很奇特的苹果，其原因不止一个。这个苹果又新鲜，又好看，但是如果有人想咬上一口，那就倒大霉了，因为苹果皮上有一些很清楚的白字，那是本报编辑的名字。于是，我们不得不惊讶于这种人工培植的神奇了。"

米歇尔阅读过许多关于自然界魔术的儿童书籍，其中有些就告诉儿童们如何当苹果还是青色时，把纸剪成字母贴在苹果皮上，这样，当苹果的其他部分因为阳光的照射变成红色之后，被纸遮住的那部分仍旧是青色的。米歇尔不愿看到他上司在公众面前把这种小小的把戏称之为"惊奇而令他不可理解的"。于是，米歇尔自作主张扣下了这篇文章，没有予以刊登。

第二天早上，戴纳先生一到办公室，便马上追问："那篇关于苹果的文章有我批的'必'字，到哪里去了呢?"米歇尔战栗着解释了他为什么把这篇文章扣留的原因，戴纳先生的回答足以表现出他那种真正伟大的气度："如果有一个这么好的

理由，就尽可以大胆地把我的‘必’字枪毙了。你不必呈请‘法官’或‘陪审员’的批准，就可以直接判其死刑。”米歇尔最后因此得到了不少的好处。

◎ 宁得罪君子，不得罪小人

有一则寓言：一只鹿瞎了左眼。鹿走到海边，在那里吃草。他用好眼对着陆地，防备猎人袭击，用瞎眼对着大海，以为那边不会有什么危险。恰好有人坐船从旁边经过，看见这头鹿，一箭就射中了他。鹿倒下时自言自语地说：“我真倒霉，原以为陆地危险，严加防范，而去投靠大海，想不到遇上了更沉重的灾难。”这则寓言提醒你在利用小人时，一定要睁大双眼，时刻提防。

小人之所以常常给别人气受，甚至乐此不疲，主要是因为这样做是有所图的。要么是为了损人利己，争得一些好处，要么纯粹是为了陷害别人，避免别人胜过自己，谋求心理上的平衡。由此可见，小人是有不同层次的。

有些生活在我们身边的鼠辈小人，他们的眼睛牢牢地盯着我们周围所有大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价准备用各种手段来算计别人，真是令人防不胜防，他们平时或许能潜藏在团体内部在背地里做手脚，但狐狸尾巴终究藏不住，早晚有败露的那一天。

立身行世而厚心黑认为，小人是琢磨别人的专家，敢于为小恩怨付出一切代价，因此对付和利用小人没有一套办法是不行的。

李林甫是唐玄宗手下常伴随其身边的一个奸臣，心胸极端狭窄，容不得别人得到唐玄宗的宠爱。唐玄宗有个喜好，他比较喜欢外表漂亮、一表人才、器宇轩昂的武将。有一天，唐玄宗在李林甫的陪同下正在花园里散步，远远看见一个相貌堂堂、身材魁武的武将走过去，便感叹了一句：“这位将军真漂

亮!”并随口问身边的李林甫那位将军是谁，李林甫支吾着说不知道。此时他心里很慌张，生怕唐玄宗喜欢上那位将军。事后，李林甫暗地里指使人把那位受到唐玄宗赞扬了一句的将军调到一个非常边远的地方，使他再也没有机会接触到唐玄宗，当然也就永远丧失了升迁的机会。从这里也可以看出，小人的行为真是让人莫名其妙，其心眼极小，为一点小荣辱都会不惜一切，干出损人利己的事来。

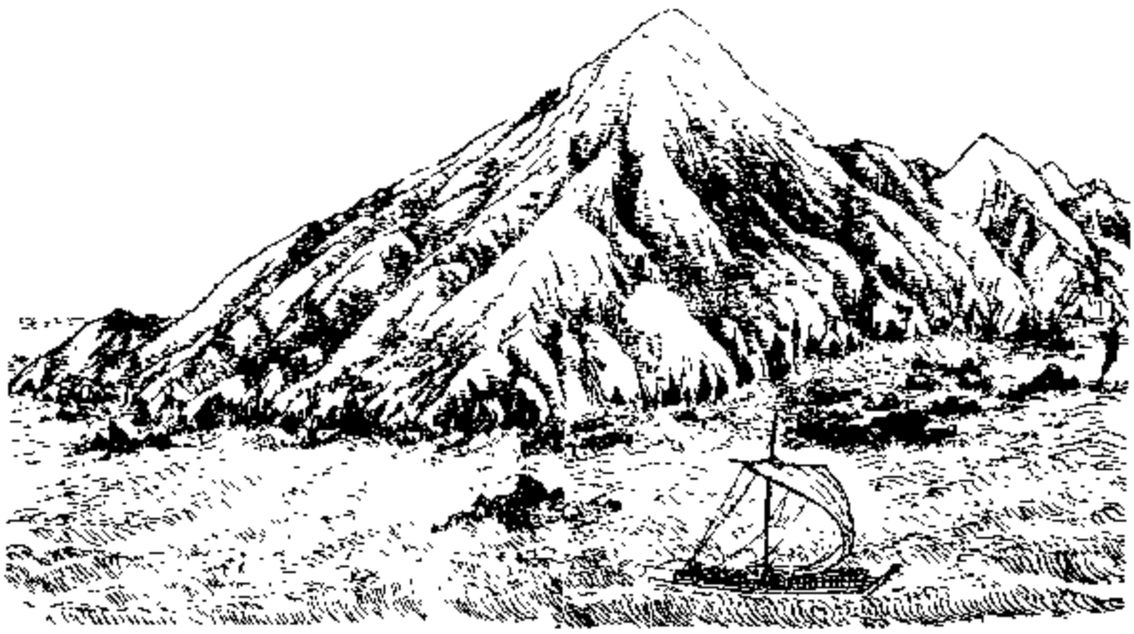
精通立身行世面厚心黑的人，应该是一个善于对付小人的人。郭子仪平定安史之乱立了大功，但他并不居功自傲，为防小人嫉妒，他格外小心。一次，朝中有一个地位比自己低的官吏卢杞要来拜访郭子仪，郭子仪事先做了周密安排，因家中侍女成群，他让所有的侍女到时候都避开，不要露面。郭子仪的夫人对此举感到不理解，问丈夫为什么这么做？郭子仪告诉夫人说，卢杞是个十足的小人，身高不足五尺，相貌奇丑，很忌讳别人说他丑。郭子仪担心家人见了这个人会发笑，因而让所有家人都躲起来。郭子仪对卢杞太了解了，在与他打交道时做到小心谨慎。后来，卢杞当了宰相，极尽报复之能事，把所有以前得罪过他的人统统陷害掉，唯独对郭子仪比较尊重，没有动他一根毫毛。这件事充分反映了郭子仪对待小人的办法既周密又老练。

同情弱者，是人的天性。在男女争斗的情况下，同情女性，也是人的天性。人们会想，弱者明知打不过强者，为什么会反扑？当然是被逼急了！被逼迫的人，理当获得同情！这就好比，当一只小猫扑向大狗时，无论小猫是不是在撒野，总能得到喝彩。同样的道理，当比你弱小的小人决定拼命，即使你的实力强得多，又有一百二十个道理支持你，也最好不要跟他正面冲突。不错！你很强，你是可以一刀砍下他的头，而他顶多只能砍你一条腿。到头来，你一定赢，他一定死。问题是，你非但赢得不光荣，而且当你断了一条腿之后，还能称得上英雄吗？

此外，当你发现面对的小人，不惜牺牲他自己的生命、亲人的生命，或“第二生命”，而与你周旋到底的时候，就算你有理，也最好避一避此等不要命的小人。小人固然厉害，但我们并不怕他，避开小人是因为我们不值得把太多的精力浪费在一些没有价值的争斗上。一旦把握不好自己的行为界限，得罪小人，他就会想方设法来琢磨你，破坏你的正事，分散你的精力，使你不能安心于工作、学习和生活。所以，中国才有“宁得罪君子，不得罪小人”的至理名言。

■ 立身行世面厚心黑二十二：显山露水，针锋相对

一出手就以强大的攻势迅速削弱进而瓦解对手的气势，将他们逼至悬崖边缘，让他们或者放弃自己的行动，或者主动投靠到自己的阵营。



当自己的竞争对手想采取对自己的不利行动，而自己既不想采取同样的行动，更不能受对手的影响时，就可以根据对手的实力，提出更有优势的相似方案，并且公开宣传，使对手感到强大的压力，继续执行他们的方案讨不到任何好处，不得不放弃，从而达到一箭双雕的效果。如果对手已经在执行对自己不利的方案时，自己也采取同样的方案，但标准一定要比对手高出一大截，一出手就以强大的攻势迅速削弱进而瓦解对手的气势，将他们逼至悬崖边缘，让他们或者放弃自己的行动，或者主动投靠到自己的阵营。厚黑学提出的这个计策，具有很大的使用价值。比如，针锋相对的两个商家，对方想提出降价策略扩大市场份额，己方不想实行这样的政策，但又无权让对方

放弃想法，怎么办？己方立即通过非正规渠道放出风声，将采取类似的策略，但降价幅度和范围要大至使对方无法跟进的程度，并且连同详细的商业计划一同透出，使对方知难而退。如果对方在己方毫无觉察的情况下突然实施降价策略，己方就立即采取同样的策略，条件要十分苛刻，降价期限足够长，足以“将死”对方，以逼其要么放弃原来的政策，要么找己方联盟。当然，这种计谋的风险非常大，只有具有厚黑功夫的老板才敢于和善于实施这样的策略。

◎ 抗上，要抗得巧妙

老板有时为了达到某种目的，对下属采取高压威逼政策，比如降薪、解职、解聘等，以逼下属就范。如果你认为老板的作法对企业或职员不利，而且你是单位的骨干力量，离了你他会受很大的损失，或者你有一伙死党，你们一起罢工，老板的企业就得停业，你大可不必低头就范，而是要昂起头与老板叫阵，让他知道你的实力，从此不敢轻视你。当然，这一切要建立在以企业和广大职员利益的基础上，切不可为了谋自己的个人利益去威逼老板。

在很多情况下，往往你对人极为尊敬，别人却不尊敬你，拿你当作玩物与傻瓜，你若是还没有一丝锋芒，忍下去傻下去，那只有落得“马善叫人骑，人善让人欺”的结局了。对付那样的人，还得用《厚黑学》上的功夫，你不能一再地心慈手软，不能任他放纵下去，否则，他会越来越猖狂，认为那是理所当然，一旦形成一种舆论倾向，那想再扭转过来，就会变得极为困难了，为此，你可以毫不客气地找对手警告，如果警告没有效果，就使出硬的手段，找一个恰当的时机和借一个合适的理由给他一顿拳脚。

一般来说，身为下属如果不是到了万般无奈之际，谁也不愿抗上，可在许多情况下又不得不抗上。这时，如何抗上而不

损害自身，就需要面厚心黑的技巧了。

古代，皇帝具有对臣民绝对的生杀大权，就像俗话说的“君要臣死，臣不得不死”一样。可是就是有一些铁骨铮铮的大臣，为了国家百姓的利益，敢于以身犯险，与帝王针锋相对，宁死也不放弃自己的正确主张。他们的作法也正是体现了立身行世面厚心黑中“显山露水，针锋相对”的精神。

宋朝的改革派宰相王安石，保守派的人物司马光，以及大文豪苏东坡就曾有过一段这样的经历。

当年，宋神宗皇帝赵顼年轻气盛，支持王安石搞“熙宁变法”；当时身为资政厅大学士（位同宰相）的司马光坚决反对；而身为登闻鼓院正堂的苏东坡夹在中间，左右不得，他的登闻鼓院即是通常所说的击鼓鸣冤衙门，他与王安石和司马光既是政敌又是文友，站在二者中间两头受气。

这三位大臣都是响当当的人物，他们各自的态度坚定，素养较高，对皇帝的抗辩都十分高妙。神宗拿他们没有办法处理，便分开下了诏令，所谓“有理三百板，无理板三百”，搞平衡。谁知三大臣没有一个接受诏命，形成“三臣抗九鼎”的局面，皇帝的一言九鼎也不灵了。

于是，赵顼皇帝不得不拿出了最后的杀手锏，以“杀”字来威胁王安石、司马光和苏东坡三大臣，可三人根本就不怕死，说出话来又是颠扑不破的真理。这一场高层的政坛斗争真是风云跌宕，此起彼伏。

先是一品重臣司马光为了反对王安石推行急进变法，和共同生活长达三十二年的老妻各自吟诗，表明誓死的决心。司马光的老婆是前吏部张尚书的千金小姐，棋琴书画自是无所不能。以前，两夫妻各自写诗来表达自己心中的喜悦，眼下不同，逆鳞犯谏那是要冒被杀头的危险的，于是，两夫妻各自两句两句往下念，两夫妻念完八句凑成一首七言律诗。

司马光先念起头：“黄面鲜须细瘦身，不自量力正乾坤。”

张夫人接着说：“朝中若少站班者，林野定增钓鱼人。”

司马光又念："纵使只得河豚子，岂敢嗜毒私下吞。"

张夫人又念："犹记茅庵妻正盼，齐眉举案不偷生。"

可看，两个老夫妻完全志同道合，老妻张氏支持老夫司马光去逆鳞犯谏，制止急进的"熙宁变法"。

苏东坡呢？一惯主张"四时之变"的渐进式改革，他站在司马光一边反对王安石的急进措施。登闻鼓院的公事本来就不多，苏东坡便借着自己是当朝驸马王诜好朋友的关系，通过王诜妻子蜀国公主的手，把一个个的谏奏折子递到了皇上跟前，蜀国公主是当今皇上赵顼的亲姐姐，苏东坡通过她的手先递到太后即皇帝赵顼母亲那里再转到赵顼手上的奏折那是半点也马虎不得的。苏轼的折子先为口气缓和的《谏买浙灯状》，后来就是《上皇帝书》、《再上皇帝书》，是言词激烈的反对改革急进、提倡"四时之变"的渐进式改革的主张。

而相国王安石，一下子就要推行"农田水利法"、"保甲法"等三部急进改革的大法，连改动几个字他都不干，非要强制推行不可，他的推行改革的奏章上说："自古存亡所寄者，四人而已，一曰民，二曰军，三曰吏，四曰士……令民忧而军怨，吏解体而士失望，祸乱之源，有大乎此者乎？故尔非推行急进改革不可……他甚至坚持把本应在农村推行的"青苗法"推广到城廓去。赵顼问王安石："'青苗法'旨在救活农夫们的农事生产，何以强制推行在街镇城廓？"

王安石说："'青苗法'今行之有利，施于街镇城廓有何不可？"

赵顼说："连'青苗法'姓'农'都不懂，要你这执政有何用？"

王安石说："正好，我生病了，我告假。皇上另请高明执行吧！"于是一连十多天不问政事，朝政全部瘫痪了。

赵顼紧张了，写去手谕召王安石问政，手谕说："今上大夫沸腾，民心浮动，王卿执拗如此，朕再委任于谁？"

王安石回呈奏章说："皇上不收回议停'青苗法'之成

谕，臣再不任执政！”

于是赵顼也没有办法了。

此时是神宗赵顼熙宁三年二月，皇帝赵顼二十三岁，司马光五十三岁，王安石五十一岁，苏轼三十五岁。

左想右想，赵顼想出了一个“一碗水端平”的平衡策略，二月初十日，赵顼发出第一道谕旨：“诏令苏轼以直史馆权开封府抵官。”这便是包拯审案的开封府。包拯早几年去世，苏轼正是接他的任而来。赵顼心里想：“让你苏轼到开封府去，那里有审不完的案子，叫你再没时间写《上皇帝书》、《再上皇帝书》。”

二月十一日，赵顼发出第二道上谕：诏令王安石等议停“青苗法”。这是对王安石的惩戒，当然也是对司马光和苏轼的安慰。

二月十二日，赵顼发出第三道谕旨：诏令司马光为枢密院副使，枢密院副使是副丞相之级，但是没有任何实权。只是享有丰厚的俸禄而已。

赵顼自以为平衡三位人杰，朝廷该太平了。但是一点也没有。苏轼到开封府上任后，不管多少案子，他很快都审完。照样一封接一封的奏折呈了上来。

赵顼召了苏轼来责问道：“苏轼，你不怕死吗？”

苏轼说：“君要臣死，臣不得不死，有何怕哉？”

司马光拒不接受枢密院副使一职，赵顼九下诏命，司马光九次推辞，那推辞的奏章都只是一句话：“光受陛下圣恩任侍近之臣，数度上疏谏止新法而不被接受，是光之言再无效矣，何敢再受新任恩命？”

赵顼又把司马光召来，责问他说：“司马光，你不怕死吗？”

司马光说：“臣已备好河豚鱼，只候圣上赐死就吃。”

正在赵顼万分为难之际，一个变法内部的奸邪人物谢景温写来了一个密折，状告苏轼曾借扶其父灵柩回四川之机做贩卖

私盐、陶器等买卖。赵顼心想，苏轼扶父亲苏洵灵棺回四川安葬都是好几年以前的事了，这时还告个什么？明明是假的嘛，但又一想，这中间正好使计。于是给王安石写了一道手谕，向他告知此事，催他马上来后殿面商。最后交代御差："抬也要把王安石抬来见朕。"

这一招还真灵，王安石来了，健健康康走来了，他根本没病，但却跪地上不起来，奏道："苏轼非贪赃枉法往复贾贩之徒！否则早几年苏洵去世不久就有人举发了。此事臣敢以身家性命担保。"

赵顼说："苏轼如此弹劾你，你为什么还替他说话？"

王安石说："政敌与文友，相反相成也。"

赵顼说："王爱卿，朕早叫你起来了，你为何长跪不起。"

王安石说："臣心里流血，胆气发寒，肝肺滴血，病入膏肓，起不来了。"

赵顼明知故问："此何疾也？如此严重？"

王安石说："《黄帝内经》所不载，扁鹊神医亦不医。臣患'忠君不遇症'，'富国失望症'，'恼恨昏庸症'也！"

赵顼拍案而起吼道："放肆！王安石你不怕死吗？"

王安石不慌不忙说："臣早已在等死，故尔长跪地下不起来，惟有一事尚须奏请皇上明察：陛下变法一年多来，大业始肇，大道方行，仅以《均输法》来看，实施不足一年，东南六路上供米粮六百二十多万石，节省商贾盘剥之银两数百万两；'青苗法'者，黎庶付微息取官府之银渡过饥荒，保证了农事生产的继续，远胜过高利贷者之盘剥……今者万物欣然，九州同颂，有几只苍蝇嗡嗡，何须见怪？只可惜圣上无纵之英明，毁于臣去职杀身之一旦耳……须知古往今来，成王败寇，千古一理。变法成功，圣上成一代英主，青史留名；如若落败，圣上新法诽谤为暴政，千古骂名……圣上取舍，当不以臣一人为念，而应以臣与圣上联体观之，倘使遇微风而颤栗，着细雨而自崩，贻笑青史，其值也乎？"这一下击中了神宗皇帝

赵顼的要害，于是王安石胜利了，这或许是王安石成功的一个秘诀，他后来的变法改革失败了，但他本人安然无羔，因为他巧妙地把自己的改革推到了皇帝身上。

抗“君命”是杀头之罪，当然要讲究策略，看了王安石、司马光、苏东坡三人与宋神宗针锋相对的较量，我们不该有所启示吗？

◎ 难得糊涂，不妨来个得过且过

清代著名画家郑板桥有一句名言叫“难得糊涂”，他是指在官场上做事的艰难、曲折与苦衷。但是，这句话同样适用于立身行世面厚心黑，就是善于不糊涂装糊涂，得过且过，蒙过去就算。在平常处世交往中有些事情收缩性大，变通性强，问题的真相本身也不甚了了，这时你就可以用这种办法来对付。

厚黑学认为，这种方法的具体运用来讲，大体有两个方面：一个是闪烁其辞法；一个就是所问非所答法。也就是说，现实生活中，人们在进行言辞交往时，经常会碰到一些自己不能回答或不便回答的问题，对此，又不好拒而不答。这时，只有想方设法地闪避一下才是上策。在厚黑学看来，一般情况下，当你采用了闪避回旋的策略后，别人就不会不知趣地穷追不舍了。

这种方法就是从立身行世面厚心黑角度出发的，它的要求是：对别人所问，应当回答，但答要答得巧妙，明明知道对方的真实目的，但有意迂回地达到躲闪、回避别人问话的目的。既要让别人不致难堪下不了台，又要维护自己不便答的原则。

例如，迪戈·马拉多纳在代表阿根廷队在与英格兰球队相遇时，踢进了致胜一球，但这是一个“颇有争议”的“问题球”，据说一位墨西哥记者曾拍下了他用手把球捅入的镜头。

可是，当记者问马拉多纳，那个球是手球还是头球时，马拉多纳机敏地回答说：“手球一半是迪戈的，头球有一半是马

拉多纳的。如果有一支手，那就是上帝之手。”马拉多纳的回答颇具心计，倘若他直言不讳地承认“确系如此”，那么对裁判的有效判决无疑是“恩将仇报”。但如果不承认，又有失“世界最佳球员”的风度。而这妙不可言的“一半一半”以及“上帝之手”，等于既承认了球是手臂撞入的，颇有“明人不做暗事”的大将气概，又在规则上肯定了裁判的权威。

这种方法的一个妙处，就在于真则假之，假则真之，正话反说，反话正说，先是迷惑对方，然后能体面地从困窘中脱出来，这正是立身行世面厚心黑的目的所在。

有一记作家曾记载了这样一件事：有一次，一位导演有急事去女澡堂寻找一位女演员。在外面喊了几声没有反应后，就推门进去，原以为女演员还在浴室，不在更衣室，哪知她已回到更衣室，蒙着头巾在擦头，丰满的胸部以下，完全裸露。

见有人闯入，女演员惊叫了一声，急忙转身。

见此情景，导演赶紧把门关上，也叫了一声：“啊，对不起，某某先生！”

这位导演就是采用了这样一种方法，使女演员不感到羞怯，而了结此事，真是厚黑之致。

另外，交往中，往往由于对方提出的问题比较敏感，或者涉及某种“隐私”不好回答，然而，面对客人又不能不答，这时就需要用到“所问非所答法”。这种“所问非所答法”与前面的“闪烁其辞法”，尽管都是假装糊涂，但又有所不同，前者是故意让对方知道自己在为对方掩盖错误，以便讨得对方信任的一种主动行为。而后者则是在对方首先提出问题，自己本不想答但又不得不答的情况下，或“移花接木”或“引入歧途”从而既使对方不尴尬，自己又能反客为主的应变技巧。

有这样一个刘墉智对乾隆的传说：有一次，乾隆皇帝突然问刘墉一个非常奇怪的问题：“京城共有多少人？”刘墉非常冷静地回答：“只有两人。”乾隆就问：“此话何意？”刘墉答道：“京城的人再多，其实只有男女两种，岂不是只有两人。”

乾隆见没有难住刘墉，就又问道："今年京城里有几人出生？有几人去世？"刘墉回答说："只有一人出生，却有十二人去世。"乾隆不解就问："此话怎讲？"刘墉回答道："今年出生的人再多，也都是一个属相，岂不是只出世一人？今年去世的人则十二种属相皆有，岂不是死去十二人。"乾隆不由得对刘墉的聪明才智更加佩服。

从立身行世面厚心黑的角度来分析，刘墉的回答的确非常巧妙，因为皇上发问，不回答不行；答吧，心中没底又不能乱侃，这才急中生智，趣对皇上。这就叫做所问非所答。厚黑学认为，在千变万化的人生旅程中，什么样的怪问都可能碰到，而对付这些问题的最佳方案，就是利用语言的多义性来一个脑筋急转弯，切不可被陷于被动。

其实在厚黑学看来，不管闪烁其辞法也好，所问非所答法也好，其目只有一个，就是避重就轻。而运用中都有一个共性，那就是必须面厚心黑地去假装糊涂。

◎ 装疯卖傻，免遭毁灭打击

厚黑学认为，假话将被识破，或者已经引起怀疑，这时必须尽快设法加以补救，这是厚话黑说者务必考虑到的问题。通常在对手之间，或统治者与潜在的反抗者之间，如有人一旦发现对手在利用假话蒙蔽自己，他必定会采用反措施，甚至剪除对手。历史上许多心狠手辣的国王君主都这么干过。为了逃避假话被揭穿的后果，或者使对手再也无从去追查假话的真实性，必要时可以佯装发疯。这样既避免了杀身之祸，又使对手无法识破以前的谎言，同时又被新的伪装所蒙蔽。

魏晋时期，司马氏专权，凡对自己政权不满的人或不能为自己所用的人，他都要统统予以剪除，手段之毒辣使人心惊胆寒，天下名士被他们杀掉了一大半。迫于这种形势，所以当时许多名士如"竹林七贤"中的阮籍、嵇康、刘伶等人都借酒

放狂，装出疯癫的模样，整日醉醺醺地不理人间事，一来掩饰自己内心的痛苦，二来掩他人耳目，让人觉得他们对政治不感兴趣。其中，利用这招巧妙地避祸保身最有特点的要数阮籍。他时常醉酒不醒，不与人交谈，即使不得已讲话，亦“口不臧否人物”，并常以青白眼示人。司马氏派人来考察他，看他是否心怀不满，他就假装正与人打铁，完全是一副痴痴癫癫的模样。

无独有偶，魏晋名士许允的妻子阮氏，贤慧聪明。阮氏为许允生了两个儿子，一个叫许奇，一个叫许猛。这两个孩子小时候就很聪明，有名气。后来，许允因为受人牵连，被司马氏杀了。司马师此时掌握着军政大权，对政敌极其严厉，不但除掉对手，而且还要斩草除根，对他们的后人也不留情。许允的手下人赶紧跑回来报告阮氏。阮氏当时正在织布，听了这个消息，很镇静，说：“我早就料到有这一天。”那些手下人要把许允的两个儿子隐藏保护起来，阮氏说：“这不关孩子的事。”

后来官府让阮氏母子搬家去看守坟墓。司马师派钟会去试探他们。这钟会也是个非常聪明人，后来做到了镇西将军，在征服蜀汉的过程发挥过重大作用。他这次去试探阮氏母子的意图是：如果许奇兄弟很聪明，就拘捕并杀了他们；如果他们的才能很平常，谅他们长大也报不了仇，就饶了他们。许奇兄弟揣测到钟会的来意，并告诉母亲。阮氏说：“你们兄弟可以就自己所知道的随便跟钟会交谈，不要去动脑筋揣摩对方的想法，你的说法，越自然就会显得越平庸。说起你们的父亲，也不必太悲伤。也不必要故意回避朝廷的事，可以适当问一些朝廷的事儿。”孩子们按照母亲的指点，表现得很随便，很平庸的样子。钟会回头如实报告司马师，说许允这两个儿子只不过是凡夫俗子，并不怎么聪明。于是，司马师就没有杀他们。后来，许奇当了司隶校尉，许猛是幽州刺史，才能、地位都不比他们的父亲低。

钟会也是一名厚黑之士，一般的装疯卖傻会被他一眼识

破。看来阮氏的确是一个厚黑高手，对人性了解的非常透彻，智慧过人的钟会都输给了阮氏，让她蒙混过去了。

厚黑学认为，说假话，就必须把假话坚持到底，一旦被怀疑，就说明假话出现了破绽。如果只是一般日常开玩笑性质的小假话，识破也就识破了，无关大局。但是，如事关重大，甚至身家性命、成败系在该假话能否延续下去上面，那么，无论如何都得将假话坚持到底，为此，可以充分发挥出面厚心黑的能效，能装疯卖傻尽管装疯卖傻，只要能保证不使自己受到毁灭性打击就行。

◎ 以面厚心黑作为终生的盾牌

主张正义的人是无所畏惧的，他们敢于舍去世俗的东西，以厚黑作为终生的盾牌，抵挡来自各方面的谣言、诽谤、诬蔑。面对不平等、不公正的事，敢于挺身而出，即使被击败了，也绝不退缩。殷景仁受嫌遭忌，在对方步步进逼之时，主动避位以避其锋，采用以柔克刚、明哲保身之术，以守为攻，以退求进。当时机成熟时，一举击败对方，不给对手以喘息的机会。可谓是个知退知进、善于审时度势的智士。

刘湛字弘仁，东晋时代南阳涅阳（河南镇平）人。出身于官宦世家，祖父刘耽、父亲刘柳皆官至东晋王朝左光禄大夫。刘湛从小受到很好的家庭教育，“博涉史传，谙前世旧典”，但其“不为文章，不喜谈议”。他少有大志，常以管仲、诸葛亮自比，是刘裕代晋自立，建国宋朝的功臣之一。

刘裕死后，长子刘义符继立。但刘义符昏暴淫乱，两年后被执政大臣徐羡之、谢晦等人废掉并杀死，同时被杀死的还有刘裕的次子庐陵王刘义真。徐、谢迎立宜都王刘义隆（刘裕三子）做了皇帝，是为宋文帝，改年元嘉。元嘉六年（公元429年），刘义隆重用彭城王刘义康（刘裕四子）为自己的帮手，任命其为录尚书事，与王弘共执朝政。王弘自以为是外

姓，遇事推让，刘义康总揽朝政，权倾群臣。

刘义康为彭城王时，刘湛是彭城长史，深得刘义康的信任。刘义康专主朝政，刘湛的势力也跟着膨胀起来，至元嘉九年（公元432年），王弘等老臣先后谢世，刘义康得以专主朝政。

刘义隆虽信任义康，但尚能自掌权柄，有一定的主见，他起用领军将军殷景仁为尚书仆射，以制约弟弟。此时刘湛为义康推荐也由太子詹事升任为领军将军。

本来，刘湛开始步入仕途的时候，曾受到殷景仁的推荐。但此时他有刘义康为靠山，见殷景仁的官职比他还大，就暗生忌恨之心，千方百计要排挤殷景仁取而代之。可是皇帝刘义隆很信任殷景仁，况且这是他亲自任用的人，自然格外照顾。刘湛虽百般谗毁，但也无可奈何。殷景仁反而又加授中书令兼中护军。刘湛更加气愤，进一步想挤走殷景仁。

殷景仁也知道是刘湛排挤自己，深悔当日不识人，曾经对亲朋叹息说："引虎入室，便即噬人。"为了避其锋芒，便上书以有病为由请求辞职，刘义隆坚决不许，但允许他带职在家养病。刘湛还不罢休，又打算派手下扮作强盗去刺杀殷景仁。谋尚未发，就有人密告刘义隆。刘义隆立即传令让殷景仁住到西掖门，使其接近宫禁，便于保护，刘湛再也无法加害了。这样，刘义隆全力保护殷景仁，刘义康专意信任刘湛，二人各有靠山，形成了水火不相容之势。

刘湛志大而少谋术，一切都在公开进行。他约束刘义康的所有属员及他自己的朋友不准登殷景仁之门。彭城王主簿刘敬文的父亲刘成不知道有这条不成文的内部规定，曾到殷景仁处请求一个郡守之职。刘敬文知道后，吓得灵魂出窍，慌慌忙忙到刘湛府中长跪请罪，湛问何事，敬文声带颤音地说："老父亲老糊除了，竟到殷家去求官职，实出敬文意外。敬文不加预防，事先未通知老父亲，内怀愧疚，阖门惭愧，特此前来请罪。"刘湛听后，冷冷地回答："父子至亲，奈何不先通知？

这次且不必说，下次要格外小心。”刘敬文听罢，连磕几个响头，方才离去。

殷景仁见刘湛、刘义康权势很大，一时难以硬斗，就采取以柔克刚的方法，终日在家闲居，名为养病，实是逃避是非。文帝刘义隆每遇军国大政派人密往殷宅进行咨询。因此殷景仁虽在家闲居，朝中之事尽知，而且每问必答，为文帝出谋划策。但这一切都是在暗中进行的，外人根本不知，刘湛也放松了对殷景仁的警惕。

殷景仁继续在家养病，刘湛继续在刘义康府中掌权。时间一过就是5年，朝廷中发生了重大的变化。

元嘉十七年（公元440年），刘义隆因贪色而得重病，又逢袁皇后死去，病中加悲，越发精神恍惚，病木难支，索性把一切军国大政交给彭城王刘义康。刘义康虽是宗室权臣，但事兄至忠，兄弟很友爱，他总揽朝纲，处理军政要事，内侍皇帝疾病、甚至皇帝吃的药，他都亲口尝过方让呈入，防止有人下毒。每天夙兴夜寐，勤勤恳恳。

但刘义康之失在于不读书，不通历史，不知君臣之大防。他自以为是亲兄弟，故毫不避嫌。执政日久，内外只知有彭城王，不知有皇上，故贡献礼品都先送王府，再送皇宫。一天，刘义隆想吃柑子，近侍忙去取来，结果都干巴巴的，有的变了味，义康忙说：“我家有好的。”立即派人去取，取回一看，又新鲜又大，“大供御者三寸”。文帝心中一动，刘义康全然不觉。文帝病重时，刘湛等人积极筹划等文帝一死，拥立刘义康为帝。

天不作美，刘义隆经过御医的精心治疗和刘义康的用心护理竟大病得愈　吃柑之事，他对刘义康已心存戒备。病好后又听到刘湛等人的秘密，便决心要铲除这个毒瘤。但因刘湛等人皆在，不便轻易下手，怕打草惊蛇，激成祸变。

天意助人，正当刘义隆苦无机会之时，刘湛的老妈死了。古人居官者在父母死亡之时要守丧丁忧三年，除特殊需要外，

本人必须主动去职。此时刘义隆当然不“特殊需要”刘湛了。刘湛很精明，辞职时对亲朋说：“这回就要大祸临头了！”但他不敢不辞职，不孝的罪名会更大。

殷景仁对朝中的情况了如指掌，听说刘湛免官守丧，马上来了精神，让家人赶快把闲置多年的衣冠取出拂去灰尘，家人都莫明其妙。天刚黑下来，果然宫中有密使出来，促殷景仁快速入宫。殷景仁忙穿戴整齐，应召趋入。

原来文帝决心要翦除刘义康的羽翼，裁抑他的权势，然后贬黜他。殷景仁听后，一力承担，当即为之出谋划策。他让文帝先用诏书召刘义康入宫，留宿在中书省，使刘党外无主心骨。刘义康应召而来，时已夜半，即被软禁。接着打开东掖门召殿中将军沈庆之入宫面授旨意，让他控制朝廷及宫中的局面，又分派兵丁去逮捕刘湛父子及刘湛死党刘斌、孔胤、刘敬文等，天明时，这些人已被投进大牢。

当天晚上，文帝下诏公布刘湛等人的罪恶，在狱中诛杀刘湛父子及奸党八人，一面派人通知刘义康。刘义康至此才知道自己已经受到嫌疑，上表辞职。文帝下诏出义康为江州刺史，往镇豫章。这一天是元嘉十七年十月戊辰日（公元 440 年 11 月 23 日），刘湛年 49 岁。

殷景仁与刘湛之争从本质上无所谓奸忠好恶，但殷景仁受嫌遭忌，在对方步步进逼之时，主动避位以避其锋，采用以柔克刚、明哲保身之术，以防为攻，以退求进。当时机成熟时，一举击败对方。

■ 立身行世面厚心黑二十三：曲径通幽，虚圆立业

——一条道行不通，找找别的路，一个办法不行，想想其他的招数。正面不行，从反面来，厚字诀无效，考虑一下黑字诀。

厚黑学讲究凡事应灵活机智，善于变通，万万不可一条道走到底。厚黑两字本身就需要灵活运用才能产生奇效，不知变通者千万不要把这两者一起使用。在具体行世方面，不管对人还是对事，一条道行不通，找找别的路，一个办法不行，想想其他的招数：正面不行，从反面来，厚字诀无效，考虑一下黑字诀。这个人不帮你，就找别的人。在立身方面，看看我们周

围的人，不难发现，能够建功立业的人，大多是谦虚圆通的人；愤世嫉俗坐失良机的人，必然是性格倔强、固执己见的人。中国人的性格特点中，多是外圆内方之型。因为千百年来人们在实践中总结的经验是，太露棱角，往往很快碰得头破血流，从容行事，才能事事成功。因为圆滑而接触面广，就能充分发挥智谋的作用，能交到很多的朋友，而固执己见、刚愎自用的话，就会失去良机，也得不到朋友的帮助。具体到实际中，自己的意见没人听，就不要再坚持，自己的意见被采纳，千万不要得意忘形。上司、部属、同事、局外人的关系千万不要混乱和忘记，要经常跳出局外来想想自己的过去的言行和以后的方向。

◎ 换种思维方式会更好

在立身行世方面，《厚黑学》最反对只懂得直来直去的处人行世办法，直来直去不是厚黑大家的作风。面对同样的事情，采取迂回的办法，或从另一个角度着眼，以争取最有利的结果是成功人士经常采用的行事方式。这样的方式往往能获得出乎意料的好处。

一是能够获得所需要人才及其支持者的人心。得到人才的关键是获得人心，让他真心实意为你做事，同时使他的朋友家人、盟友、同胞对你产生良好的影响，无形中给你带来了更大的支持和发展机会。在战场上、在商场上都会有同样的效果。

楚庄王率部队攻打郑国，郑国的国君却是袒胸露臂赤手空拳领着子民们在路上欢迎楚庄王，楚庄王看到这样的场景只好说："郑国国君，一定会礼贤下士，老百姓们会拥护他，会为他拼死效命。"于是便撤军回去。

三国时期，南方部族首领孟获领兵反蜀，制造叛乱，蜀国丞相诸葛亮前去平定叛乱。按惯例讲，平叛肯定是要从肉体是消灭叛军的，可诸葛亮听说孟获不但打仗勇猛万分，并且在南

方各部族人民中极有威望，他便想把孟获争取过来。于是，诸葛亮下令，对孟获只许活捉，不得伤害。孟获军队与蜀军交锋，诸葛亮授意蜀军故意败下阵来，孟获凭仗人多，只顾向前冲锋，结果中了蜀军埋伏，孟获的军队大败。孟获第一次被活捉。诸葛亮把他叫进蜀军帐内让人给他松绑，陪他参观军营。孟获不服气而且傲慢无礼，诸葛亮便放他回去。孟获回到部落后，重整旗鼓，又一次进攻蜀国，结果诸葛亮率军又一次把他活捉，诸葛亮耐心规劝他，孟获还是不服，诸葛亮便又放了他。孟获改变策略来进攻蜀军，或坚守渡口，或退守山地，但还是没有摆脱诸葛亮的控制。一次又一次被擒，一次又一次被放，到第七次孟获被擒时，诸葛亮还要再放他，孟获却不肯离蜀了，拜泣而言："丞相七擒七纵，待我可说是仁至义尽，我从心里佩服，从今以后，永不反叛。"孟获回去以后，说服诸多部落的人民，使南方地区重归蜀汉控制，蜀国大后方变得稳定起来，各部族人民也得以休养生息，安居乐业。从此，蜀国就再没用一兵一卒去对付叛乱之军了。

二是可以发现新的发展机会。人们习惯于盯着表面的事物，做事也就喜欢从众，结果是千军万马同时涌上了一条道，再宽的路也会变得拥挤不堪。在经济领域，这样的"一窝蜂"现象不知毁了多少人的前程。"淘金热"、"VCD 热"、"网络热"、"房地产热"等等，此起彼伏，到最后，成功者寥寥，损兵折将，甚至全军覆没者也不在少数。但也就是在这个"热"那个"潮"的同时，有些眼光高远，思维敏锐的人物，却从这些"热"的背后，被人忽视甚至看不上眼的地方一发而起，成就非凡。让我们看看两个在同一地方靠"剑走偏锋"发财的奇人。

19 世纪中叶，美国加州出现一股淘金热，这是发财的捷径，许多人都怀着发财梦纷纷拥向西陲的加利福尼亚。

17 岁的小农夫亚默尔也想去撞撞运气，但他穷得买不起船票，只能跟着大篷车，一路风餐露宿赶往加州。然而事与愿

违，亚默尔在加州根本没有找到金子，却靠卖凉水赚了钱。

原来矿山里气候干燥，水源奇缺，找金子的人最痛苦的事情就是没水喝。许多人一边寻找金矿，一边抱怨："要是有人给我一壶凉水，我宁愿给他一块金币"，"谁要是让我痛痛快快地喝一顿，出两块金币也干。"这些找矿人的牢骚给了亚默尔一个非常有价值的信息，他想如果卖水给这些人喝，也许会比找金矿赚钱更容易。于是亚默尔毅然放弃了自己辛苦奔往加州的最初目标，下力气挖渠引水。引来的水经过过滤就变成了清凉怡神的饮用水，然后把这些水装进桶里、壶里，卖给找金矿的人们。当时有许多人都嘲笑他，说他放着肥肉不吃，却偏要去啃骨头，有挖金子赚大钱的好活不做，却要干些蝇头小利的营生，这又何必背井离乡跑到加州来呢？此时，亚默尔的"厚"功起了作用，丝毫不为所动，继续卖他的饮用水，结果在很短的时间里就赚了6万美元。这个数目在当时是非常可观的。就在许多人因为找不到金矿而在异乡忍饥挨饿之时，亚默尔却成了一个小小的富有者。

另外，在这同一时期，另一个叫李维·施特劳斯的21岁年轻人，随着美国西部淘金大军来到了旧金山。当施特劳斯的淘金梦被眼前遍地都是淘金者的景象击碎时，他把眼光投向了那些淘金者的身上，开始做起了小百货生意。一天，一名光顾他的百货店的淘金工人需要工装裤的话启发了施特劳斯，使他发现了属于自己的宝藏——当时以淘金工人为对象的工装裤，后来成为全球时尚爱好者青睐的牛仔裤。

◎ 脸皮厚才能活得圆活

古往今来，从东方到西方，有许多利用厚脸皮获得成功的事例。他们之所以能够成功，就是因为他们练就了刺不进扎不透的厚脸皮，保护着他们免遭旁人所有可能的非难和自己良心的谴责。

从历史上看，脸皮薄儿而成功者极其罕见，大凡那些获得超人成功者，皆为厚脸皮者。最有名的莫过于越王勾践，为了复仇竟然在众目睽睽之下替夫差新口尝大便的味道。然而，他最终以自己的厚脸皮换来了“三千越甲可吞吴”的辉煌。刘备出道以来整天惶惶不可终日，四处托庇于人，见人先哭后说话，依靠自己的厚脸皮忍辱负重才终于有了三分天下。韩信更不用说，乞食于漂母，受辱于胯下，才有了垓下一战功成。还有曾国藩，屡战屡败几次被打的羞愤难当想跳江，幸亏脸皮还算厚，没打算真跳，作样子时被人拉住，屡败屡战之后，终于功成名就。

不光是政治家，宋朝时有个读书人无依无靠，寄居寺庙靠和尚施舍度日，和尚为了赶走他，故意在吃饭时不敲钟，一次等到吃完饭才敲响开饭的钟声，这个读书人跑去一看啥都没了。这个人可真算是厚脸皮了，在这样的情况下他也只不过墙上题诗两句聊以解嘲，并没有负气出走，而是继续死皮赖脸地苦读“蹭饭”，总算换来高官得中的一天。衣锦还乡回来一看，壁上两句诗早已被绿纱罩上了，又写出了“二十余年尘拂面，如今始得碧纱笼”的感慨与得意。

细思之，厚脸皮其实是“胜固欣然败亦喜”的平常心，“走自己的路让别人说去吧”的勇气，愈挫愈奋、百折不挠的坚忍，抱负远大、志在高远的胸襟，还有志在必得的自信。归根结底就是心理素质好，实为当今成功者所必备。

仔细观察，社会上那些利用厚脸皮获得成功者，可以发现厚脸皮有三个层次：

其一，虽然脸皮像城墙一样厚，但是却可以被戳穿。谁见到他们都能发现他们的厚脸皮，此乃厚脸皮的初级选手。

其二，脸皮不仅既厚又硬，并且吃得油光发亮，看起来很能吸引人。此种厚脸皮者，让人感觉是可以信赖的人，在不知不觉中为其所利用，此乃厚脸皮的中等高手。

第三，脸皮厚得无形，根本看不出来。这是最高层次的厚

脸皮者。修炼到这一层次的人看上去都是一些有德行的人，他们能够不顾一切地利用他人追求自己的目标，同时，被他们利用的人还颂扬他们的美德。此乃厚脸皮的顶尖高手。修炼到这个地步的人通常认为，为了获胜，没有不能付出的代价，只要能够赢得胜利，即使损害别人的利益也是在所不惜，反正目的就是一个——成功。

一位旅居美国的华侨朋友，几年前对《厚黑学》产生了兴趣，他曾讲过一个很有意思的洋人施展厚黑的典例，读来颇令人感慨面厚心黑的奇妙。

美国吉姆是一位办公室设在华盛顿特区的成功的商人，是政界最受人景仰的人物之一。他为政治聚会和会议预定演说家，出版一种政治通讯周刊。

我们萍水相逢的那天便一见如故。最近，吉姆来到我当时居住的俄勒冈州波特兰市，他陪同一位政治候选人开展一连串竞选活动。后来，我们在晚宴上邂逅了。当我们聊天的时候，我问他新出版的那本书销售情况如何。他告诉我说，他已雇用了一家广告公司十个月，每个月花掉了几千美元，由于广告员们工作的结果，他已经收到许多让他上电视和电台做宣传的请求。

吉姆洋洋得意地抽出五六页打印好的材料给我看，这几页纸上列出了一串他已登台露面的电视台和电台的名单。这给我留下了深刻的印象，我仔细地看了一遍，除了他在美国广播公司电视台上亮了一次相之外，其余的竟然全是那些不知名的小广播电台！我简直不相信自己的眼睛。我感到纳闷，他们为什么不出钱让他在一些更受人欢迎的广播和电视的名人谈话节目中露面。这些广告员拿他给的钱都干了些什么？

我离开吉姆之后心中暗暗思忖着，或许他希望我助他一臂之力，因为我在过去三年中一直在全力扩大自己的知名度，我相当了解商业方面的情况。我知道花钱在受人欢迎的节目中露面一次胜过花钱在无关紧要的节目中露面一百次。我还知道，

有一些新闻代理商试图证明他们收取的费用是合理的，便将他们客户的日程安排得满满的，给他们在小广播电台预定了一系列节目，而这些小电台的听众通常是寥寥无几。我心想帮他摆脱困境对我来说委实不成问题，我有许多良好的关系，他们对于我的推荐会认真对待的。

翌日，我给吉姆挂了个电话。我说我想帮他的忙，向他介绍我的一些关系，他可以利用我的名义进行联系。他很高兴，一再向我表示感谢，然后补充说道："我愿意在我下一期的通讯上连载你的新书《东方人的计谋》。"第二天上午，我的电话铃响了，电话中传来了吉姆欢快的声音。"我要再次感谢你昨天告诉我的那些人的姓名。"他说。

"你不必客气"，我回答道"区区小事，不足挂齿。"

他继续说："我的公司出版了一本小册子，上面刊登了聘雇政治演说家的每一个组织的名单。"

"我知道。我已经有一本了"，我答道。

他又说："不过，这是一本最新出版的月刊。它如今囊括了三百多个名单。"

我说不准他要把这次谈话引向哪里，也许他要把一本最新的名单作为礼物馈赠给我，以表示我对他帮助的感谢。

谁知，他继续说道："我的秘书告诉我，你的月刊订单已经到期了。"

"是的，因为我正在搬家，许多东西都弄丢了，"我撒了个谎，努力使自己的语气友好一些。事实是，我有他的公司出版的六个月的通讯依然放在公文柜中有待阅读，我的确不想继续订购了。

吉姆把我的话全然撇在耳旁，终于露出了杀机。"你要不要再订一年月刊，用信用卡还是用支票买？"

"你能给我记个账吗？我正在忙某桩事情，不想搁下来。"

我闪烁其词地说。他逼迫我续订我确实不愿续订的刊物，这使我感到很不自在。我尽量做到彬彬有礼。我想马上甩开

他，摆脱他的纠缠。

可是，吉姆逼得越起劲："我们不重载那些不订购我们期刊人的书。"他想要钱，而且眼下就要。

我仍然希望他对我友好，很好不情愿地说："好吧，我去拿信用卡。"并且付给他三百美金。我花了几千美金发展这些关系，打电话、发传真、搞宣传、旅行，所有这些加在一起是一笔相当大的投资，而我竟把这些作为恩惠无偿地送给了他。他难道认识不到这一点？而且他还向我索取三百美元订购费作为对我的感谢！

当然，假如考虑到我面对的是一位厚脸皮的高手，那一切就顺理成章了。因为他不考虑我对他会怎么想，他的眼睛盯住自己的目标。虽然，我没有直截了当地说我不想继续订购，但是我已经给了他许多敏感的信号，他既没有听，也不想听。

他是一位厚脸皮大师，因为甚至在我已经向他提供了价值数千美金的信息之后，他依然让我心甘情愿地掏自己的腰包来订阅他的通讯周刊。

从厚脸皮的角度来说，吉姆的所作所为是对的。不过，他的做法，却给世人上了一堂无比生动的人生课，即只有脸皮厚才能活得圆活！

◎ 走别人不愿走、不敢走的路

在生意场上，如果把独出心裁的创意变成市场，便会大获成功。然而如果创意犯了世人的忌讳心理，那可就得小心，一旦失败，面临的压力和冷嘲热讽是很可怕的。如果没有厚学功夫做底子，一般人很难有东山再起的能力了。不过，遇到顽固的厚学传人，情况就不同了，他会一直坚持到底，非搞出名堂不可。老天爷一般也会被感动，并垂青这样的勇士的。

泰国的养鳄大王杨海泉就是这么一个幸运的人。他出生于一个贫苦的华侨家庭。由于家境困难，他只断断续续上过一年

小学，从10岁起就做童工，先后做过照相馆佣工、客栈的店小二、金铺的伙计，还做过卖百货的小生童。

15岁那年，杨海泉在别人的帮助下，开了一家小小的杂货店，主要收购当地的土特产转卖给商人，但是没有多久，杂货店就关门了，这是他生意场上的第一次失利。杨海泉从此次失败中总结出一条经营之道，即：在激烈的竞争中必须独辟溪径，大胆开创冷门生意，这样才能独占鳌头，立于不败之地。

可是，冷门在哪里呢？

一天，杨海泉遇到了一个以猎杀鳄鱼为生的旧相识，两人在一起谈起鳄鱼，谈出了兴趣。那人介绍道：鳄鱼的全身都是宝，捕杀鳄鱼的人发了大财，但是现在鳄鱼已越来越难捕了，就连小鳄鱼也在捕杀之列。

杨海泉灵机一动，立即想到：如果这样滥猎滥捕，即使是一座金山也会被挖空的，何况是动物呢？如果把鳄鱼的幼仔饲养起来，就像养羊养猪那样，长大了再杀，不就可以“无穷无尽”了吗？

然而畜养鳄鱼自古未闻，家人和亲友对此都不屑一顾，对他冷嘲热讽。

可是杨海泉毫不动摇，对于他人的嘲笑，脸皮一厚全都不回事，他说干就干，一面扮作猎鳄者，到鳄鱼产区去廉价收购幼鳄鱼，一面很快就在自家的地里修筑了一个养鳄鱼的池子。小鳄鱼不值钱，杨海泉是一个十分勤劳的人，得到了那些猎鳄人的好感，很多人就白白地把小鳄鱼送给了他。

小鳄鱼不断多起来，但是杨海泉很穷，连很少的鳄鱼饲养费都拿不出来。亲戚朋友看到杨海泉的这种“反常”举动，都纷纷前来劝阻。

杨海泉的母亲更是反对，以“养虎伤人，养鳄积恶”，责怪他，说杨海泉是异想天开，想钱想疯了……这也不足为奇，古今中外，哪个听说过饲养鳄鱼的事情？

但是，杨海泉就是有一股“九头牛拉不回”的倔劲儿，

一点儿也没有动摇。他认为，别人嫌弃的，不愿意干的，才有可能取得成功；别人没有走过的路，走起来才会更加宽广……

人工饲养鳄鱼是一件前无古人的事情，没有规律可循，没有老师可拜。事实证明，敢为人先的人就必须有胆量接受各种磨练。

喂养鳄鱼比喂养一个初生婴儿还要困难。

刚刚开始的时候，由于缺乏饲养经验，有些小鳄鱼因此丧命。成年鳄鱼给人的感觉是十分凶悍的，但是小鳄鱼的生命却很脆弱，对气候反应很敏感，对小小的惊恐也会发生痉挛而生病，严重的还会残废或丧命。可是这一切并没有吓住杨海泉，他经过日夜认真观察，这个问题终于得以解决，成功地闯过第一关。

一波未平，一波又起，更大的问题在等着杨海泉。主要有以下两个方面：一是小鳄鱼喜欢吃鱼类或水中的小动物，有时还要吃肉，杨海泉很难拿出这么多钱去买饲料；二是随着鳄鱼的不断长大，原来的鳄鱼池已经不能容纳了，杨海泉缺乏必要的资金扩建。

沉重的经济负担使杨海泉喘不过气来。

眼看就要坚持不下去了，杨海泉只好含泪操刀宰杀部分基本达到出售规格的鳄鱼卖掉去换取资金。就这样一面饲养一面宰杀，经过3年的时间才基本解决了经济危机问题，慢慢地经济有了一定盈余。

为了提高鳄鱼的价值，杨海泉购买了自己的屠宰设备，钻研独有的宰杀技术。当时，泰国的鳄鱼产品都是由捕杀鳄鱼的人在捕捉的时候宰杀的，设备很简单，加工很粗糙，鳄鱼皮的质量不高。杨海泉之所以这样做，就是希望生产出世界一流的产品。

杨海泉的这种举动是属于十拿九稳的，很快他就生产出了高质量的鳄鱼皮产品——“海泉鳄鱼皮”，并且得到了消费者的青睐，售价比一般的鳄鱼皮产品高出了许多。

凭借着“海泉鳄鱼皮”的名牌优势，杨海泉很快就占领了先机，他很快就成立了一家“友商贸易行”，包揽了鳄鱼皮的生产出口业务，生意做到国外。杨海泉善于经营，讲求信用，名声越来越大，越来越好，生意当然就更加红火了，实力也更加雄厚了。

杨海泉没有就此满足，而是下了决心，不仅要用这种动物来赚钱，还要挽救这种野生动物，不要使之灭绝。经过反复思索，他认为只有进行人工繁殖，才能达到自己的目的。

杨海泉确定的方针是“采取留种、保种的方法，进行人工繁殖”。方针一经确定，他就马上付诸实施。对这个决定，杨海泉是极为得意的，很多年之后，在接受记者采访时还说：“那个决定是我的养鳄事业的真正开始，是我事业的重要组成部分，到现在我还感到很兴奋！”

杨海泉在他的出生地泰国曼谷南郊的渔港北榄开始了他新的创业。这个地方位于循南河的下游近海处，海水和河水在这里交汇，环境美丽，气候宜人，是饲养鳄鱼的最佳地点。

杨海泉非常高兴地说：“我生在这里，创业在这里，真是天时、地利、人和三者都占全了！”他先买下一块地皮来修建养殖场，利用饲养鳄鱼来进行资本积累。经过 10 年的努力，杨海泉又购买了近百公顷的土地，开始了更大的创业。此地有天然的水源，有天然的沼泽，所以给这个地方取了一个叫“北榄鳄湖”的名字。在很短的时间内，这个湖内就饲养了一千多条特选的优良种鳄鱼，收集了很多不是泰国出产的鳄鱼品种，多达十余类。

到了 20 世纪 70 年代初，杨海泉的“北榄鳄湖”已经是举世瞩目的最大规模的人工养鳄湖了，率先进入了专业化养鳄鱼的行业。

1971 年 3 月，在美国纽约召开了世界保护鳄鱼大会，有 10 个国家和地区的专家参加会议，杨海泉作为泰国的惟一代表出席了这次大会。他就像一个技术权威一样，在大会上慷慨

陈辞，向世界顶尖级专家讲授他的养鳄经验，还讲述了泰国近50年来养鳄的情况，引起了大家的浓厚兴趣。

会上，杨海泉很自豪地宣布："在我的养鳄池里饲养着15000头大大小小的鳄鱼。"

在那年代，世界各地都有不少称得上猎鳄家的人，但是称得上养鳄专家的人，除了杨海泉，恐怕没有第二人了。杨海泉的成功经验起了世界各地的注意，参观学习的人络绎不绝。有很多人千里迢迢而来，高高兴兴而去，杨海泉的名声大振。

1973年，国际保护鳄鱼大会在泰国曼谷举行，会场就是杨海泉的"北榄鳄湖"，这是对杨海泉的事业的高度评价，是宣传杨海泉先进经验的绝好机会。

就是他这样一个穷人的孩子，几乎没有上过什么正规的学堂，现在居然走进了世界最权威的鳄鱼专家的行列，创造了一个神奇的"鳄鱼王国"，成为了泰国的巨富。

泰国人对杨海泉的成就大加赞颂，有一本杂志这样写道："杨海泉的事业成就充分表现出了泰国人民的伟大创造精神！"

杨海泉的可贵之处就在于不会"满足"，他知道，要保持世界惟一最大的人工养鳄湖的美誉，还必须做出更大的努力，还必须不断前进……

不久，杨海泉做出了一个大胆的举动："榄鳄湖"向游客开放！

把养鳄业与旅游观光结合起来，无疑是一个天才的创意，无疑是一步成功的好棋，这步棋下得神奇巧妙！

"北榄鳄湖"对外开发之后，参观者络绎不绝，很多国家的领导人也不断前来参观。使"北榄鳄湖"成为泰国的旅游胜地，每年参观的人次高达百万以上。在这个"鳄鱼王国"里；除了鳄鱼，还有老虎、大象；除了动物园，还有游乐园等。

在这里，最令人叹为观止的是人与鳄鱼"格斗"，大象跳舞表演……

大家知道，泰国是一个旅游的国度，每年都有数以百万计的人前往参观游览。但凡到了曼谷的人，很少有不去“北榄鳄湖”参观的。

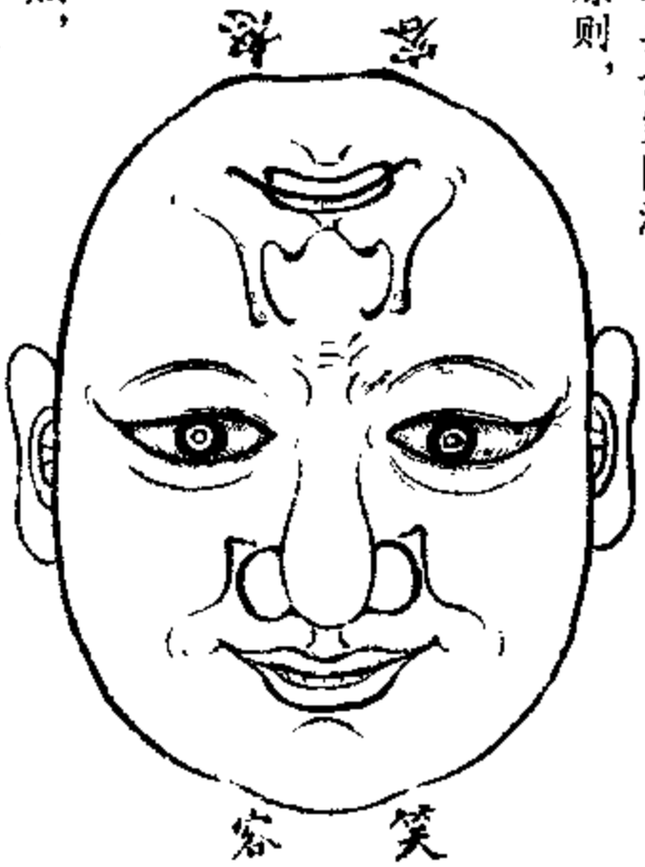
参观的人给杨海泉送去了滚滚财源，再加上鳄鱼给他带来的取之不尽的黄金白银，所以杨海泉的确到了“名利双收”的地步。

现在我们来看着杨海泉的“伟业”：他拥有世界上面积最大的鳄鱼池，占地100公顷，饲养4万多条鳄鱼。在被人们称为“龙年活化石”的鳄鱼面临灭绝的时候，他拥有如此庞大的“财富”，足以让很多人羡慕不已。

杨海泉在回顾半个世纪的艰苦创业过程时感慨地说：野生鳄鱼正在面临灭种的危险，这是当今世界各个产鳄国家都普遍存在的现象。在泰国境内，原来有很多盛产鳄鱼的地区，现在那些地方的鳄鱼已经大量减少，而且已经面临灭绝。但是，人工饲养的鳄鱼却在不断发展，还在不断增加新的品种，这可以说是人类猎鳄生涯的延续，也是世界皮革工业的一个新兴项目……

■ 立身行世面厚心黑二十四：刚柔相济，恩怨分明

——行世既要讲究圆滑，也要讲究原则，也就是说该厚时一定要厚，不该厚时一定不能忍让；该黑时一定要黑，不该黑时一定不能心硬。



厚黑学不讲究无休无止、无原则的忍让、谦虚和仁慈，这样的人要么属于逃避厌世型的人，注定一辈子难成大事，要么是一个懦夫怕事型的人，同样成不了大事。行世既要讲究圆滑，也要讲究原则，也就是说该厚时一定要厚，不该厚时一定不能忍让；该黑时一定要黑，不该黑时一定不能心硬。当你不断忍让，而对方却以为你软弱好欺，不断得寸进尺，这时你可选择适当时机，狠狠予以还击。在重大问题上，一次也不能忍让。如果对手伤害了你，影响了你的事业，你一定要寻找机会

报复，让对手再不敢惹你，从而消除前进途上的绊脚石和陷阱。如果对方曾帮过你，一定不要忘记这些恩德，这样你将会得到更多人的帮助，加速自己成功的步伐。如果对于你有恩的人，后来居功自傲，影响你的事业，在屡劝不改，反而有可能居功挟持你，让你做违背大局的事或听他的摆布；或者被竞争对方收买，出卖你，你完全不必再感恩戴德，拿出自己的厚黑，用周全的办法，果断将其收拾出局，使其不能再危害你。记住，这样的人一旦变坏，危害极大，就像历史上的奸臣、叛徒、卖国贼。

◎ 只有水涨才能船高

人际往来，尊敬是起码的礼节。《厚黑学》不是教人孤傲冷漠、疑神疑鬼、忘恩负义、自私自利、损人利己，也不是教人卑躬屈膝、丧志厌世，而是旨在教人待人处世，立身行世方圆有度、进退有节、公私兼顾、恩怨分明。李宗吾先生本人就是照此奉行不辍的。

他讲过一件事对我们实行厚黑大有教益。他说："去年吴稚晖在重庆时，新闻记者、友人毛畅熙，约我一同去会见他。我说：我何必去会他，他虽然读遍中外奇书，独独没有读过《厚黑学》。他自称是大观园中的刘姥姥，这次由重庆到成都，登峨嵋，游嘉定，大观园中的风景和人物，算是看遍了，独独对于大观园外面，有一个最清白的石狮子，他却没有看见。欢迎吴先生的大会，我也去过，他的演说，我也听过。石狮子看见刘姥姥在大观园进进出出，刘姥姥独不知道有石狮子，我不去会见他，特地给他留点憾事。"

古代晏子曾说："国有三不祥：大有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥。"

一个国家有了贤才而不知道，发现不了人才，发现了人才却又不用，尽管用了人才，却又不委以重任，当然是"不祥"

了，国家如此，又怎能会兴旺发达，繁荣富强呢？

其实，大的说，在一个国家中是这样，小一点说，在一个公司，一个企业或者一个学校，在任何一个正式的组织中不也是这样吗？这里面就涉及到为职者如何用人的问题。

首先，为职者应善于发现千里马，善于利用千里马，善为伯乐。

俗话说："金无足赤，人无完人。"人总难免有长处也有缺陷，所谓"尺有所短，寸有所长"，各有各的长处，又各有各的短处，正如太阳也有黑子，月亮也有圆缺，哪怕再精美的宝玉也会有瑕疵一样，任何东西都不可能十全十美。

一个人没有短处也就必然没有长处。只有有所短，才可能有所长。为职者应当学会看到别人的长处，而忘掉别人的短处，懂得"瑕不掩瑜"的道理。

三国刘备谦恭爱人，为人仁义，对待手下将士备加关爱，善于发挥他们各自的长处，而不去计较他们的短处，才使得关羽关云长千里走单骑护送嫂夫人，赵云赵子龙在千军万马中救阿斗。刘备自谦无德，从不去指斥别人的缺陷，而是量才为用，因材施职。当然，其中也有刘备自身德高仁厚的感召力和面厚心黑的功夫在发挥作用。

《老子》中有一句名言："知不知，尚矣。"意思是说，明明知道，却又装作不知，这是很高明的。扬州八怪之一的郑板桥也曾说过"难得糊涂"，尽管其本意与我们现在理解的有些出入，但为职者又确实难得糊涂。

为职者贵人所长，忘其所短，便要做到"公而忘私"。这里的"忘私"，是指抛弃自己以为高高在上的优越感，忘掉自己的身份、地位，以平常心去看待自己的下属或其他人。

我们所说的"忘其所短"的"忘"也正是这样一层涵义。真正意义上的"忘"，是不可能的，一个人的缺点一旦你发现后，很难将它从你的记忆中抹去。我们说的"忘"也就是适当地装装糊涂。

我们说装糊涂，绝非是袒护或包庇下属的短处，任其为所欲为。如果他的缺点无关大局，无伤大体，不会造成恶劣影响，那么，糊涂糊涂也无妨。但如果他的缺点性质恶劣，不仅将破坏大事，或者会造成极坏影响，则应遏制。但应注意方法，所谓“惩前毖后，治病救人”，不能举棒高喝，一棍子打死，要选择恰当的时机，心平气和地与他谈，推心置腹，摆清利弊，使他明白孰是孰非，真正从心理上接受并自己调整。

其次，为职者还要广开言路，博采众议，虚心听取别人的意见。

无论你本身多么伟大，多么不寻常，也应该注意听取别人的意见，其实，越是伟大的人越应注意听取别人的意见。毛泽东的“群众路线”不正是很好的体现吗。“从群众中来，到群众中去”，广泛地联系群众，实行民主集中。

为职者如果以为自己居于高位，闭目塞听，自以为是，无异于闭门造车。古人云：“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。”兼听本身便是聪明的捷径。古人有“听君一席话，胜读十年书”之说，善于听的人可以通过听别人的议论，拓宽视野，增加知识，获取经验，增长见识，丰富阅历，是自我完善的有效途径。

再愚钝的人也能想出一个好办法，人无论有何等地聪慧机智也难免有失误之处。我们并不是要讥笑智者百思以后仍然不能避免的“一失”，而是在提醒大家，应当注意愚者的“一得”，不能随随便便地认为某某人蠢笨，不会想出什么妙招，并因此而瞧不起别人。其实，任何人都有自己思维的独到之处。

俗话说：“三个臭皮匠，顶一个诸葛亮。”便是这个道理，要集思广益，广泛地听取别人的议论，对于自身是大有裨益的。

听要善听，不能乱听，听了还要想。如果听了便当耳旁风，这样的听无异于竹篮打水。如果听了都牢牢记住，不加区

分，不加甄别，听一句记一句，则又会使自己思路出现十字叉口，最后，众说纷纭，莫衷一是。而为职者又不善听，会听不会断，必然是不知该选择哪条路好，犹豫踌躇间，却早已错过了成功的机会。

为职者处理比较复杂棘手的问题时，一定要深思熟虑，但一个人的思路毕竟有限，不妨听听来自各方面的意见，看看别人是怎样想，权衡利弊，综合判断，得出结论。

博采众议最大的好处在于笼络人心。为职者善于倾听别人的议论，会使别人心中感到受了重视，尤其在某些复杂难办的事情处理上，博采众议会产生意想不到的效果。

所以说，为职者应善作伯乐，发现千里马，以图后用。压制别人并不能抬高自己，只有水涨才能船高。

◎ 小恩怨不能与大利益搅和在一起

在人际交往中，恩恩怨怨的事总难避免。有些是来自个人的，有些是来自单位。如何区别对待这些恩怨，往往能看出一个人的品行和修养。《厚黑学》认为，对待不友好的个人，要不依不挠，对待单位的恩怨要大度，比如制度、政策造成的不公平、不公正等。受恩者、被冤者既不能把自己得到的恩记在个别人的身上，也不能把自己受的冤算在某个人的头上。古代的贤良之士在这方面非常谨慎，很值得世人借鉴。

宣公十二年六月，晋楚展开大战，晋军大败，知罃被俘。知罃的父亲荀首为下军大夫，亲自率兵与楚作战，射死楚大夫连尹襄老，射伤楚公子谷臣。荀首将连尹襄老的尸体和楚公子一并带回了晋国，准备以后用他们换回知罃。当时晋军虽败，但势力并不虚弱。特别是荀首升为中军统帅时，楚人惧怕荀首的声威，便答应了晋换回知罃的要求。

楚王见知罃要回晋国，知道他将来一定能立下大业，便一改昔日对待罪犯似的脸孔为对待朋友似的脸孔，把知罃送出。

送走时他满面和气地问知罃："你会怨恨我吧！"

知罃回答道："两国之间作战，是因我没有才能，才沦为俘虏。大王不把我杀死用血涂在鼓上激励将士，使我回晋，这是大王的恩惠，我哪里还敢怨恨你呢？"

楚王听了这话很为得意，进而问道："既然如此，那么你将会感激我的恩德吗？"

知罃正色答道："两国都是为国家利益打算，以使百姓安心度生，现在晋楚两国既已和好，各自后悔当初的怨恨，不应互相为战，那么就应互相宽恕为是，现在我们两国都在力求这样做，双方互释战囚以成其好。两国之间这样的政事，与我私人无关，我来感激谁呢？"

楚王又问："你这番话我听得有点不对了，明明是要换你回去，可你却说与你无关，但这也毕竟是两国之间大事。那么，你回去之后如何来报答我的恩情呢？"

知罃说："臣无从受怨，也无从受德，无怨无德，不知所报。"

楚王笑着说："这是哪里的话来。"

知罃说道："……若是我的国君把我杀掉，我就是身死掉，这个大恩是不会腐朽的。假使听从你的好意而免我一死，来赐给我的父亲荀首，若他把我戮于宗庙，我虽死掉，你的恩德也会不朽的。假使轮到我担任国家大事的时候，带领部分军队保卫边疆，如果碰上楚国的将帅，我也是不会躲避而不打的，我会不惜牺牲地去拼杀，没有二心，以此来尽我的为臣之礼，这就是我对大王的回报。"

楚王从知罃口中得不到什么千金许诺，但知罃句句话人情入理，不好反驳，只好送知罃回去，叹口气说："晋未可与之争。"

知罃在楚王进行盘问索要报答时，还在他人手中，然而并未故作媚态，强作欢颜，而是以礼相待楚王，这个礼，便是他应尽的臣子之礼，没有丝毫过度，也无丝毫不周。面对楚王厚

颜无耻的索要人情，知鞮便正色说人情是有，但我应尽的臣子之礼还须效死以尽，所以楚王不能从他这里骗走任何东西，一定让他大失所望了。这就是贤人的品格。

◎ 利益是厚黑行世的惟一标准

“没有永久的敌人和朋友，只有永久的利益”，这一西方普遍奉行的准则，但却与《厚黑学》的精神不谋而和。

三国赤壁大战之时，不习水战的曹操大军，由于重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，使曹军的水战能力有了很大提高。当周瑜乘船察看时，发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之妙”。人们知道，大凡以劣胜优，都需扬长避短；而要扬长避短，就得防敌变短为长。于是，周瑜暗暗下决心，“吾必设计先除此二人，然后可以破曹。”

真是无巧不成书，正在周瑜绞尽脑汁设谋定策之时，曹操手下的谋士、周瑜的故友蒋干来访。周瑜一眼就看出蒋干的来意，一是说降，二是刺探军情。于是，就想出了一条利用“朋友”的妙计。

周瑜当晚大摆筵席，盛情款待蒋干。席间，周瑜大笑畅饮。夜间，周瑜佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，蒋干看见帐内桌上堆着一叠公文，急忙近前观看，都是来往书信，其中内有一封写着“蔡瑁、张允谨封”，蒋干大吃一惊，急忙取出偷看。其中写道：“某等降曹，非图仕禄，迫于势耳。今已赚北军困于寨中，但得其便，即将操贼之首、献于麾下、早晚人到，便有关报。”蒋干寻思，原来蔡瑁、张允竟然暗结东吴，于是将书信藏在衣内，到床上假装睡觉。

大约在四更时分，有人入帐低声呼唤周瑜，周瑜故作“忽觉之状。”那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”

又转过头来冲着蒋干喊了两声，蒋干佯装熟睡没有作声。于是，周瑜偷偷走出营帐，蒋干赶紧爬起来偷听，只所得外面有人说："张、蔡二都督道：'急切间不得下手'……"后面的话声音更低，什么也听不清楚。不一会，周瑜回到帐内又睡了起来。

五更时，蒋干低声喊了周瑜几声，周瑜沉睡没有应声，蒋干见周瑜熟睡未醒，当即披上衣服，溜回江北。他向曹操报告了所见，并交上那封伪造的书信，曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允，当两颗血淋淋的人头献上之时，曹操方才恍然大悟说："吾中计矣！"

就这样，周瑜利用蒋干这个老朋友，巧妙地假曹操之手，一举除掉了两个最大的隐患。当然，周瑜的朋友蒋干怎么向曹操交差，那就不是周瑜所考虑的事了。

这个事例充分说明，对"朋友"和"敌人"不可过于执着，"朋友"和"敌人"是常常互相转换的角色，应该看得淡些，看得远些，变换处理，自然会有好的结果。

在生意场上，情况更是如此，应该记着"生意不成仁义在"的信条，绝不可对生意场上的"敌人"痛下杀手，因为说不定有一天，有了一个什么新的机遇，你的"敌人"马上变成了"朋友"，你如果当时对他下了狠手，此时你不是很尴尬么？说不定一桩大买卖的机遇就此失去了。

为了避免一切不必要的损失，请你记住一句话：把"朋友"和"敌人"都看淡些；时时提防他们之间角色的互相转换。在任何时候都不要忘记，利益才是厚黑行世的惟一标准！

〔第五篇〕

奇哉篇：厚黑为里，仁义为表

我说“厚黑上面，要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣四字”。难道他不喊你是同志吗？总之，面子上应当糊以什么东西，是在学者应时应地，神而明之，而里子的厚黑二字，则万变不离其宗，有志斯学者，细细体会！

——李宗吾

数千年的孔孟之道，将厚黑视作洪水猛兽，厚黑之大成者往往被披上许多漂亮的外衣，然后让后来者观瞻。因此，如果一个人敢赤裸裸地大行厚黑，那么大祸将不远了。智者在行厚黑时，往往要作好伪装，不能说，也不能直观地表现出来，实在遮掩不住，也必须强辞夺理一番。即使被千世万世人唾骂的历史大奸贼秦桧在杀岳飞的时候，也要找个“莫须有”的罪名。因此，欲行厚黑者，一定十分谨慎，口号要令世人爱听，招牌一定得冠冕堂皇，讨人喜欢，而且要懂得随机应变的窍门，不能一面旗子打到底。这样，即使明眼人看破了你的游戏，也迟了，没有什么确凿的证据供他起诉你，你只管大摇大摆地走你的阳光大道，只管心安理得地享用接踵而来的名利吧。

■ 立身行世面厚心黑二十五：口是心非，话说三分

——心里想什么，嘴里不要说出来。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。

为什么说做老实人吃亏？一方面老实人总把自己心思露给别人看，在别人眼里如同透明体一个，好事坏事明明白白，好事不能帮其得益，坏事往往成为别人欺负的最好理由。另一方面，老实人做事说话都是直来直去，往往讨不了有私心的上司和女人的喜欢。比如，看见上司把公家东西据为己有，就会直接说给他人听，厉害点的就当面指出上司的不是；看见姑娘长得胖，不懂得换个婉转的说法，或者干脆避开这个问题，开口就是说人家胖，能有几个姑娘爱听呢？人们常把老实人的老实称作“缺心眼儿”，而老实人也最容易成为利益斗争场上的便利工具。厚黑学告诫人们要学会“多心眼儿”，心里想什么，嘴里不要说出来。看见上司占公家的利益，尽管心里想，你真是个贪得无厌的家伙，有机会我一定得收拾你，但在别人面前

就说没看见，在上司面前就装没看见，再机灵点儿，实在躲不过了，要么说："上司，我帮你送到车上（或送回家）吧？"要么说："上司，你怎么现在才拿回家？人家××单位的××长早就拿回家了"等等。看见姑娘长得胖，心里想这姑娘太胖了，怎么嫁得出去？口里一定要说："你真迷人！"这类的话。在竞争环境里，厚黑学指出，当己方要实施某项于对手不利的计划时，表面上一定要做得若无其事，宣传上要友好，让对手找不到破绽，使其深信不疑，从而安下心来，丧失警惕；而暗地里己方却紧锣密鼓的加紧图谋。要做好充分准备，然后再采取行动，不要引起对方发生意外的变故。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。

◎ 警惕笑脸背后的陷阱

商业交往中，人们眼里只有利益二字。为了利益，交往双方无所不用其极。当然，到了现代社会，暴力的硬手段一般不能使用了，各处"软刀子"却层出不穷，令人防不胜防。谈判中的笑脸再也不是真诚友好的象征了。在改革开放的中国，这些现象也已经是司空见惯的事了。在西方国家，这甚至成了一种普遍的行事方式。立身行世面厚心黑告诫世人，在警惕这些笑脸的同时，也要善于使用这种笑脸。

日本在二战后的几十年里飞速发展，迅速跨入了发达国家的行列。一方面是其国家政策的引导和支持所致，另一方面也是和日本企业家的杰出经营能力分不开的。他们往往能通过一些富有本民族特色却又"别有用心"的服务，使一些自以为聪明的客商一步步走进他们的圈套。直到最后才会醒悟，但有利的时机早已错过。

一次，一位喜欢分析日本人精神及心理的美国商人，因生意的需要前往日本谈判。

飞机在东京机场着陆时，他受到两位日方职员彬彬有礼的

迎接，并替他办理好了所有的手续。

简单的寒暄之后，热情的日本人问道："先生，您是否会说日本语?"

"哦，不会，不过我带来一本日文字典希望能尽快学会。"美国客人回答道。

"您是不是非得准时乘机回国？到时我们安排您去机场。"日本人又问。

对此不加丝毫戒备的美国客人对日本商人的体贴周到非常感动，赶忙掏出回程机票，同时反复说明他到时必须离开日本回国。

于是，聪明的日本人知道美国客人只能在日本停留 14 天，只要让这 14 天时间牢牢掌握在自己手中，他们就占据主动地位了。首先，日本人安排异国来客作长达一个星期的游览，从皇宫到各地风情都饱览一遍，甚至根据美国客人的癖好，还特地带他参加了一个用英语讲解"禅机"的短期培训班，声称这样可以使美国客人更好地了解日本的宗教风俗。

每天晚上，日本人都会让美国客人半跪在冷硬的地板上，接受日本式殷勤好客的晚宴招待，往往一跪就是四个半小时，令美国人厌烦透顶，叫苦不迭，却又不得不连连称谢。但是，只要他一提出进行此次的商务洽谈，日本人就会搪塞说："时间还多，不忙，不忙。"

日子就这样一天天过去了。

第 12 天，谈判终于在一种胶粘状态下开始了，然而下午安排的却是高雅的高尔夫球运动。

第 13 天，谈判又一次开始，但为了出席盛大热烈的欢送晚会，谈判又只能提前结束。晚上，美国人已经急得像热锅上的蚂蚁，但有气不打笑脸人，面对日本人的客气和笑脸，美国人只得强装笑脸，听从日本人周密细致的安排，把晚上的时间花在娱乐上。

第 14 天早上，谈判在一片送别的氛围中再度开始，本应

在长时间内妥善完成的谈判压缩在半天内进行，其仓促是可想而知的。正当谈判处在紧要关头的时候，轿车鸣响了喇叭，前往机场的时间到了。主客只好急卷起协议草案，一同钻进赶往机场的轿车，在途中再次商谈合作的具体事宜。就在汽车抵达机场，美国客人开始步入机场通道的时候，双方在协议书上签了字。双方握手道别，美国人终于完成自己此行所负的责任，一片释然。

然而不久之后，当美国商人在履行协议时才发现处处不对劲，己方处处吃亏，这才醒悟过来：原来日本人对此早有准备，只不过是一切阴谋和计策都隐藏在他们那永恒不变的笑容中了。

◎“逢人只说三分话”的是非

《增广贤文》中有一句话说：“逢人且说三分话，未可全抛一片心。”这句话常常用来告诫人们：“小心为上！”现在又常常被人批判为“不够忠诚”，其实，从立身行世面厚心黑的角度来看，这句话本身并没什么错，甚至可以说是至理名言。

历史上以“假话”骗取“真心”，而后将其陷害至死的事，大多发生在丑恶的宦官制度里。宦官这些假男人总是布置了好多说假话的心腹，前去各个重臣身边。用自己的“假话”骗得大臣们的“真心”，然后将其杀害。

当然，有些时候骗去杀害的并非是什么重臣，而是一般的官吏，宦官把他们骗去杀害的的原因，除了公报私仇就是为了巩固自己的统治权力。

和这些宦官的耳目相逢，你若不能“逢人且说三分话”，那就糟透了，必将遇到杀身大祸了。

中国历史上宦官泛滥成灾的时代共有三个时期：第一次是东汉中后期，到末年的汉桓帝年间更为甚。当时的朝政大权掌握在大将军梁冀手中，他独揽朝纲，随心所欲，不把桓帝刘志

放在眼中。桓帝对此极其不满，但又苦于朝中尽是梁冀的心腹而无计可施，于是想到了利用宦官去除掉梁冀的策略。

为了表示自己的真诚，汉桓帝刘志将宦官单忠的手指咬出血来起誓，说是除掉梁冀之后有功的宦官及其他官员都一律封侯。宦官单忠以种种借口接近梁冀身边的亲信。以“假话”换“真心”的方式与他们交“朋友”，借以了解梁冀的行踪动态，最后将梁冀一家老幼全部诛灭，事后单忠等十三名宦官全都封了侯爵。

梁冀暴戾恣肆，动辄杀人成百上千，他纵容心腹掳来的漂亮女人达数千人之多，经过他奸污玩弄之后，又囚禁她们作为奴仆……除掉梁冀后没收他的家财达亿两白银之多，可用来减免天下所欠租税之半……梁冀确是死有余辜。但他竟死在宦官布下的圈套里，却是另一个重要的历史教训。

中国第二个宦官时代是唐朝的中后期，历时达一百余年。唐朝最有名的宦官叫高力士，他就是利用心腹小宦官专门接近各类朝官，以“假话”换“真心”探到了许多隐私秘密，而后报奏皇上加以剪除。于是高力士官位屡升，曾然升到骠骑大将军之位……高力士利用皇帝给予的专宠，争到了做监军的权力，监军是皇帝派来的人，连指挥万千兵马的将军都畏之若虎……此事后来达到了皇帝自己都控制不了的地步……唐昭宗李晔自己就被两个大宦官刘季述和王仲先捉着关了起来，连锁门的铁锁都被用铁汁浇死……若不是皇后求情，皇帝李晔自己性命都不保……此事又使宦官制度一度中断。

中国的第三次宦官时代出现在明朝，前后达二百年之久，从明朝前期直到明朝灭亡的时代，其危害之深久为世所罕见。

明朝两大恶人宦官，一为武宗时刘瑾，二为天辟间的魏忠贤。刘瑾以“八虎”为其核心，刘瑾本人就是“八虎”之首；后来的阉党集团就是魏忠贤为首，魏忠贤的党羽有五虎、五彪、十狗、十孩儿、四十孙……他们所用之法，如出一辙，都有亦明亦暗二手，明的是栽脏陷害，暗的就是用各种方式派出

爪牙以花言巧语去结交官绅显贵，用以“假话”换“真心”的方法了解所接近人的真实想法，而后告密陷害，诛灭九族，惨不忍睹。

当然，刘瑾与魏忠贤这两个奸人宦官都被诛戮，不得善终，但他们所造成的使人人都不敢说真话的局面，却长期贻害了黎民百姓。《增广贤文》中所说的“逢人且说三分话，未可全抛一片心。”这说的就是刘瑾、魏忠贤等奸恶宦官们所造成的气氛，这对民俗世风的影响以及对百姓的危害几乎是难以想像的。

◎ 一俊并不遮百丑

李宗吾说，韩非说难篇有曰：“阴称其言，而显弃其身。”凡是我的学生，定要懂得这个法子。假如有人问你：“认得李宗吾否?”你就取出最庄严的面孔说道：“这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。”口虽如此说，而心中则恭恭敬敬的，供一个“大成至圣先师李宗吾之位”。果能这样，包管你做出许多惊天动地的事业，为举世所敬仰，死后还要入孔庙吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我，就非常高兴，说道“吾道大行矣。”

立身行世面厚心黑认为，对待心怀不轨的人，就得使用以厚制厚，以黑对黑的手段。

汉高祖刘邦的皇后吕雉，是一个长得很美的女人，刘邦在得志之前曾经只是一个小小的泗水亭长，当时他曾说过：“一个男人能得到吕雉这么漂亮的女人做老婆已经是十分难得了。”在早期刘邦争创汉朝天下的过程中，吕雉也给刘邦帮了不少忙，刘邦甚至把她列入汉朝开国元勋一辈的人物之中。

但是，吕雉也有一个弱点，这便是权力欲太大。这事在刘邦生前还不突出，因有刘邦压台，吕雉蹦跳不起来。刘邦一死，吕雉便恶性发展起来。

刘邦先前最宠幸的是戚姬，戚姬为刘邦生了儿子如意，吕雉自己也为刘邦生了个儿子刘盈。起初，自然是立了吕皇后所生的刘盈为太子。但刘邦说："刘盈不像我，如意最像我，应该废了刘盈的太子之位再改立如意作太子。"

吕后用了许多计谋，终于使自己儿子刘盈的太子之位未被如意取代。等到刘邦一死，吕后所生的太子刘盈便顺理成章继承了帝位。

这时吕雉的心黑就完全显露出来了，她把刘邦生前宠爱的戚姬扔在猪圈里，弄断了她的手脚，弄哑了她的喉咙，弄瞎了她的眼睛，弄聋了她的耳朵，使她成为一个"人彘"。同时，吕雉还把戚姬所生的皇子如意弄来，用毒酒给毒死了。

这两件事使身为惠帝的刘盈大为恼怒，他对自己的生母吕雉说："你的所作所为，不是人所能做出来的事。我虽然是你的儿子，但我实在不齿于有你这样的母亲。我不能再治理天下了。"

从此以后，惠帝刘盈没有再问政，整天以饮酒淫乐。

吕雉正巴不得，她便临朝称制，专断独行，朝政弄得面目全非，已无昔日刘邦在时的风范。

惠帝刘盈在位七年就死了。吕雉在刘盈发丧后想把自己娘家的侄子吕台、吕产、吕禄都拜为将军，并进一步封王享爵，她问当时掌握朝廷大权的右丞相王陵："你认为把吕台、吕产、吕禄等都封为王怎么样？"

王陵说："高祖皇帝在世时，曾经和大臣们杀白马而订立盟约：'非刘氏而王者，天下共诛之。'现在你要把吕姓人封王，与盟约不合。"

吕雉很不高兴，便又用同样的问题去问左丞相陈平。

陈平说："高皇帝定天下，封他的子弟为王。现在太后称制，要把自己的亲属封王，没有什么不可以。"

吕雉十分高兴，便把吕姓的主要亲属都封了王位。

右丞相王陵责备左丞相陈平说："从前与高皇帝歃血为盟

时，你也在，现在你怎么违背当时的誓约同意把非刘氏的吕氏众人封王呢?”

陈平说：“若论当面与太后争机，我不如你；若论稳住大局，让刘姓继续称帝，你不如我。”

王陵问：“此话怎讲?”

陈平说：“如今权力在吕氏手中，你不让她把娘家人封王，她可以废掉刘氏皇帝而另立吕氏皇帝，那样不是毁了高皇帝创立的汉室江山了么？如果你让她把娘家人封王，她就没有了废‘刘’帝而立‘吕’帝的借口，这不就保存刘氏江山么？吕氏如此强横作恶，她以前的所有功劳也都化为乌有，一旦吕氏过世，她和娘家那些‘王’爷们能保持长久么?”

王陵深感有理。不久王陵被撤销了右丞相职务，由左丞相陈平提升为右丞相以取代王陵。

吕雉于八年后死去，她死后不久，便被铲除了一切影响，她亲手所封的多个吕王无一幸免，不仅“王”们被诛，还被诛灭了吕氏满门。

■ 立身行世面厚心黑二十六：假戏真作，顺风摆柳

——立身行世要讲求圆转，虚实真假，鬼神莫辨。就像唱戏一样，演的人明知是假的，可都是非常投入地演，看戏的人明知是假的，可哪一个说是假的呢？结果，演戏的人赚了钱，看戏的人得了快乐。

清朝大贪官和珅，我们一边在骂他的贪得无厌时，一边也不得不佩服他的钻营本领：见人说人话，见鬼说鬼话；善于作墙头草，脸皮别提有多厚了，所以能够扶摇直上，位居一人之下，万人之一，虽遭世人唾骂，却能经年不倒。而多少个忠臣义士，即使英明传世，可都是祸及身家。他们的本事没有完全施展开，就做了枉死鬼。对国，对家，对天下苍生和自己的家

人，对自己刻苦一生的艰辛和远大抱负都是巨大的损失。如果他们也养成几分和珅那样的处世本领，那么世上又怎会有和珅这样人的作为呢。人就是人，不管好的还是不好的，有基本的共性，就是喜欢听好听的，喜欢别人顺着自己的思想。可忠臣义士往往非要给人难堪，往往不能婉转，结果却以小不忍而断送了大事。一样的事有不一样的达成路径。忠臣义士选的是最短风险最大的一条。结果败者多，千古留憾的事多。大奸臣们在世时虽遭千人骂万人唾，可他们在帝皇面前选的是绕弯弯的路，他们达成了心愿，也严严实实保护了自己。这就是为什么大奸臣们虽遭千夫所指，但却能横行一世，位居一人之下万人之上而不倒的一条主要原因吧。厚黑学认为，立身行世要讲求圆转，虚虚实实，真真假假，鬼神莫辨。就像唱戏一样，演的人明知是假的，却都是非常认真投入地演，看戏的人明知是假的，可哪一个说是假的呢？结果，演戏的人赚了钱，看戏的人得了快乐。

◎ 拍马不惊马，心窝儿里灌蜜最暖人心

李宗吾说，俗语有两句："逢人短命，遇货添钱。"诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他几岁？他答："今年五十岁了。"你说："看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。"他听了，一定很欢喜，是之谓"逢人短命"。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干钱，他答道："买成四元。""你说："这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。"他听了一定也很欢喜，是之谓"遇货添钱"。这两招其实都是奉承人的办法，也就是常说的"拍马屁"。拍马屁也是一种功夫，没有厚脸皮，没有随机应变的本领，也是拍不好马屁的，说不定会拍错了地方，招来杀身之祸呢。

关于拍马，词典中解说："拍马：拍马屁，指奉承人家的

意思。”从古至今，奉承话人人会说，且大都说过，换句话说，人人都做过某种奉承拍马的事情，但如何做到“拍马不惊马”却是很不容易的事。在这方面，有史可查最成功的远古范例，当推三千多年前的周文王姬昌了。他的成功之处，首先在于靠“奉承拍马”存活下来，开创了周朝八百年国祚的伟业。虽然，直接开创周朝国祚的是周文王姬昌的儿子周武王姬发，但其实全靠周文王姬昌通过渭水访贤聘得了贤相姜子牙出山辅佐，并为伐纣兴周打下了坚实的基础。倘若不是周文王姬昌在此前多次通过“拍马不惊马”的高超手段保存了自己的生命，又哪来后世的八百年国祚呢？其实，周文王姬昌通过“拍马奉承”手段以保存自己非止“一次”，而是有“多次”。

许多人都知道周文王姬昌的生死对头是商纣王，但实际上，早在纣王的上代，就是纣王的祖父文丁和父亲帝乙，都曾千方百计要除掉姬昌。

当商朝国君还是纣王的祖父文丁之时，周邦只是商朝手下的一个小方国，周邦的主公还是姬昌的父亲季历。

当时商王文丁委任季历做了商朝的牧（地方长官），委派季历负责商朝西部地区的事务。当时商朝的西部地区就是今天的陕西及其以西的广大地区。

季历治理西部地区有方，以西岐为根据地，几年之内就驯化或说合或征服了十数个西部小国，使之全部臣服于上国商朝。

这下子，文丁起了疑心，暗自想道：许多西部小国虽然成了商朝的属国诸侯，但他们首先就成了季历周邦领土，季历扩大了地盘，也掠取了财物，俘获了人员，长此以往，季历将来肯定尾大不掉，叛离我商朝，最后成为我殷商的心腹大患。我岂能不防患于未然。

于是，文丁把季历召到了殷都，给了他许多实物奖励，同时还加封季历为西伯侯。

季历当然感激不尽，但当他要辞别殷都再回西岐时，文丁

却不让他走了，而是将其囚禁起来，并很快将他谋杀了。

季历人死爵位在，他的西伯侯由其儿子姬昌继承了下来。姬昌一时一刻也没有忘记商朝谋害自己父亲的仇恨，朝朝暮暮想着要报这杀父之仇。

天命不爽，谋害季历的殷商国王文丁也很快死去，他在位仅仅几年时间。他死后由他的儿子帝乙继位，帝乙是纣王的父亲。

商朝的新国王帝乙是老奸巨猾的统治者，他正准备组织强大的兵力来攻占周邦，此时整个商朝属下有诸侯一千八百多个，周邦自己的力量顶多抵得五个小国的势力，自己与商朝的力量对比还处在一比三百的悬殊状态中。

换句话说，周邦自己还只是商朝实力的三百分之一。西伯侯姬昌深知自己根本不堪一击，于是便想出了“奉承拍马”以保全自己的谋略来。

商朝先皇文丁去世后，留下了一个女儿名叫亮丽公主，这公主名字好听，其实是个丑女，她是帝乙的大妹子，年纪已经过了二十岁还嫁不出去，在当时女十三岁就“及笄”可以出嫁，到二十多岁还嫁不出去已经是老女了。西伯侯姬昌派出自己的心腹散宜生，带许多聘礼到商朝殷都去，对帝乙大肆“奉承拍马”一番，公开宣称西伯侯姬昌欲娶亮丽公主为妃子，这一下便在殷都掀起了大波。

散宜生在周邦是有名的说客，能把事说得天花乱坠，口若悬河，他对帝乙说：“父死，长兄为父，大王妹亮丽公主能得君王陛下为长兄，乃是她的福气所在。君王定当为她做主，答应她与西伯侯的婚事，以保亮丽公主一生福寿绵长，以使妹婿西伯侯的周邦永远忠于殷商本国。”

与此同时，散宜生还对亮丽公主本人也发动了“奉承拍马”的煽情说合，因亮丽本是丑女，散宜生不能吹捧她如何如何国色天香，而是说她嫁给西伯侯定能带给商、周两国以无穷福祉。散宜生对亮丽公主说：

“化干戈为玉帛的最好途径，莫过于连理和亲。公主嫁到我周国西岐去，必将使整个西部地区臣服上国商朝，永修姻亲和睦。”

另外，散宜生还对商朝的文武大臣们展开了“奉承拍马”的凌厉攻势，对他们说：“诸位都是上国君王的臣工，定然知道上国的巩固安宁即是诸位的前途命运所在，必将促成西伯侯与亮丽公主的和美联姻。”

这便使帝乙非把妹妹亮丽嫁给姬昌不可了。事实上这全是西伯侯姬昌对商朝推行“奉迎拍马”策略的结果。以纳妃联姻形式出现的“拍马奉承”，当然是“拍马而不惊马”的最好注脚了。

这是一件历史的真实事件，周文王姬昌演绎《周易》的文词当中，明明白白地写有“帝乙归妹”的话，就是写的这回事情。姬昌自从娶了帝乙的妹妹亮丽公主之后，使商朝在帝乙统治下的二十来年之内再也没有发动对周国的战争，姬昌赢得了积聚力量的大好环境。姬昌在这里所使用的“拍马而不惊马”策略取得了空前的成功。

帝乙死后，他的儿子继位成了纣王，纣王是西伯侯姬昌的死敌，曾经有多次策划害死姬昌，一次是纣王召集诸侯会议为名，想在暗中刺死姬昌；一次是纣王借故将姬昌囚禁在牢里，多次企图暗杀姬昌。姬昌对付纣王的策略，无一例外都是在公开场合对纣王“奉承拍马”，将其吹捧为“圣君”、“父母”、“保护神”，使纣王听了心里十分舒服，如沐春风，如饮蜜水，因此从心理上取消了对姬昌的杀伐要求。姬昌也就正好借此而保存了自己，积蓄着力量，使其继位的儿子周武王姬发最终得以伐纣兴周，开创了周朝八百年国祚的勋业。

历史上第二个“拍马而不惊马”的成功人物是李白，就是唐朝那个诗仙。在清朝以来散文精选本《古文观止》中，有李白的一篇《与韩荆州书》，该文开宗明义第一句话就是：

“白闻天下谈士相聚而言曰：生不用封万户侯，但愿一识

韩荆州。”

意思是说：“李白听得天下文士相聚时议论说：一个人活在世上，不必要封受食邑万户的大侯爵，能见到一次韩荆州就够了。”’

这真是“拍马而不惊马”的杰作，韩荆州听到这话，能不喜在眉头笑在心么？

李白写这封信是如何介绍自己的呢？他在信中明明白白地说：“李白我本是陇西地方的布衣，流落在楚汉的地方，十五岁就喜欢剑术……三十岁文章学成……虽是身长不满七尺，但我的雄心却胜过万人……”李白写这封信给韩荆州的目的何在呢？他在信尾上说：

“幸望君侯推恩德到下面的人，大大地奖励和提升我，我是全靠君侯帮助啊。”

一句话，就是李白年过三十还落魄民间，想叫韩荆州把自己推到官场上去。

韩荆州是谁呢？他的真名叫韩朝宗，在当时是荆州刺史，故称“韩荆州”。

李白生于唐朝武则天长安元年，到他满三十岁时，已是唐朝玄宗李隆基的开元十九年，玄宗李隆基就是宠幸杨贵妃杨玉环的那一个风流天子，此时韩朝宗正是在荆州当刺史。

“荆州”在古时为“九州”之一，辖今湖南、湖北两省，以及四川省东南部、贵州省西北部、广东省北部、广西西北部等广大地区，州治在今湖北之襄阳。“刺史”是该州的最高行政长官，管着如今将近三个省的地方，是很大的官了。

当时身任韩荆州的韩朝宗乐善好施，一心想学战国时代的孟尝君，家有食客三千，往往将他们推荐入仕。“一登龙门，则身价十倍”，所以李白写信给韩朝宗，请他推荐自己。

韩朝宗也不负所托，勉力向玄宗李隆基推荐，但他因自己毕竟只是个地方官，一个荆州刺史而已，他需要找上托人，方可使李白之才名达于皇上的耳鼓，一直等到开元二十九年，李

白才被唐玄宗李隆基召进长安，作为唐玄宗李隆基的御用诗人，为李隆基宠幸的杨贵妃写了不少诗如《宫中行乐词》等诗篇。

解缙，是明朝著名的大学问家，他的机智幽默少有可比。他十九岁中进士踏入仕途，后来曾担任《永乐大典》的主编。

《永乐大典》是我国第一部历史典籍大荟萃，清代第一才子纪晓岚主编的《四库全书》，就是以解缙主编的《永乐大典》为主要依据，可见解缙的确是满腹经伦的饱学之士，他独创了一门“拍马诗”，可谓文雅拍马的典范之作。有一次解缙陪皇帝去钓鱼，解缙连连起钓，大鱼小鱼钓了一大堆，可皇帝那边没有动静，许久没钓到一条鱼。

皇帝脸上挂不住了，便问：“解爱卿，这鱼怎么尽往你那边去呀?”

解缙这才意识到问题严重，自己不该在皇上面前尽展钓鱼的绝技高招，解缙本就是钓鱼高手，从饵料的配置到起钓的手法，他都极有讲究，故而成了钓鱼能人。但这本来不该在皇帝面前展示，否则，“伴君如伴虎”，凶险必定多。但事已至此，不能回避，解缙于是稍微想了一下，吟诗一首说：

“数尺丝纶入水中，金钩一抛荡无踪。凡鱼不敢朝天子，万岁君王只钓龙。”

解缙将运气背、技艺差而钓不到鱼的皇帝，说成是鱼儿怕见皇上的威仪而不敢上钩，这就使皇帝老儿心旷神怡，哈哈大笑，连说解缙“好文才，好文才”。这当然应该算是“拍马”的极致了。

在现实生活中，逢人便说好话，说套话，说吉利喜庆话，已是司空见惯的风气，实际上这也是“拍马不惊马”的普遍化和生活化的表现。鲁迅先生曾讲过一个故事，说任何一个婴儿从他呱呱坠地之时起，就已注定了最后必定死亡，但在小孩做“三朝酒”、“满月宴”和“周岁贺”时，所有的宾客无一例外都只会说些“长命百岁”、“吉庆一生”的祝贺话语，而

决不会说“这孩子老了必死”之类的言词，尽管这“人之必死”所讲乃是千真万确的真理，仍然是不会说的。

事实上，只讲“好话”、“套话”、“吉庆话”，就是现实生活中“拍马不惊马”的典型。相信人人对此都不难学会。

◎ 感情投资，本小利大

立身行世面厚心黑强调的“虚情假意”其目的何在？说到底是为了追求回报，因此，可以把这看作是一种感情投资，既然是投资，最好的结果就是本小利大。

厚黑学认为，人是有感情的动物，人人都有爱的需要，都会有仁慈心、同情心。因此，通过满足别人人性的需要、感情的饥渴而进行的投资，达到相互谅解的目的。所以从古至今，凡大政治家或事业上的成功者无不把精神奖励当作激励属下的重要手段，相应的也就产生了奖牌、奖状之类的别于物质的东西。唐肃宗问功臣李泌：“将来天下平定，你打算要什么封赏？”李泌说：“只要能枕在陛下的大腿上睡一觉就心满意足了。”肃宗听后大笑，后来，肃宗驾临保定，李泌像往常一样，为肃宗打点好行宫，因久等肃宗不到，就躺在自己的床上睡着了。等他醒来睁眼一看，自己居然枕在肃宗的大腿上。李泌大吃一惊，连忙倒地谢罪。肃宗搀住李泌笑问道：“现在爱卿的愿望已经实现，天下何时才得平定？”原来，肃宗到来时，见李泌正在酣睡，就悄悄爬上床，把李泌的头轻轻放在自己的大腿上，以此了却了李泌的一大心愿。

在厚黑学看来，肃宗以一条大腿付出片刻之劳，这种小小的感情投资，令功臣感激涕零，那简直太值得了。

由此可见感情投资，不在乎有没有东西或者东西的多少，有些时候也许一钱不值的东西也能笼络人心。在福克斯波罗公司的早期，急需一项性命攸关的技术改造。有一天深夜，一位科学家拿了一台确实能解决问题的原型机，闯进了总裁的办公

室。总裁看到这个主意简直难以置信，便思考该怎样给予奖励。他把办公桌的大多数抽屉都翻遍了，总算找到了一样东西，于是躬身对那位科学家说："这个给你。"他手上拿的竟是一只香蕉。但别看香蕉小却使那位经过多少个不眠之夜才得以成功的科学家，感到心满意足，因为，它是一种荣誉，是固定收入以外的额外收入，是同等价值或者同等物品不能替代的五彩光环，是一个人成功的标志。

当然，对于取得与众不同的成绩的人还应给予与众不同的重奖，这对于想笼络人心的人来讲，尤为重要，这种"感情投资"得到的是一个下属的忠心，再大的投资也是一种"小本"。近代奸雄袁世凯手下有个师长叫王怀庆，很小的时候就参军人伍，后来投靠了袁世凯，得到了赏识和重用。袁世凯一心要做皇帝，因此他想笼络大批的人，效忠于自己，他把王怀庆也列入了自己的笼络对象。

民国建立之后，蒙古的各亲王在前清肃亲王的煽动下，纷纷宣布独立，意图苟延残喘，保住他们的亲王地位。袁世凯为了巩固自己的统治，便委任张绍曾为绥远将军，王怀庆为多伦镇守使，征伐各蒙古亲王。经过两个多月的激战，王怀庆率领的军队大获全胜，全歼了蒙古各独立的军队，凯旋回京。袁世凯叫王怀庆将作战的各项开销列出清单，到国库报销。王怀庆回去统计了一下，一共花费了30万元左右。他想多报些以中饱私囊，就开了张40万元的军费报销单。第二天，他拿着报销单让袁大总统过目。袁世凯看完后，嘴角露出了一丝淡淡的微笑，将单子往桌子上一扔说："太少了，回去重写。"

王怀庆马上明白了这番话的意思，这是袁总统给他施加恩惠。他回去之后，壮起胆子写了一张80万元的报销单据，谁料到袁世凯看后仍然说太少，让王怀庆拿回去重写，当王怀庆第三次来到袁世凯面前时，军费报销单已经虚报到140万元，袁世凯这才提笔批了"准领"两个字。

在厚黑学看来，袁世凯并不一定真的与王怀庆交情如何

深，他不过是为了让王怀庆为自己卖命，在感情投资上不遗余力罢了。

◎ 说好人鬼话，小骂大帮忙

李宗吾说，有人读了《厚黑丛话》，说道："你何必说这些鬼话？"我说：我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话，请问当今之世，不说鬼话，说什么？我这部《厚黑丛话》，人见之则为人话，鬼见之则为鬼话。这种本领曾被战国时的苏秦、张仪发挥到了极致。他们就是靠一张"见人说人话，见鬼说鬼话"的嘴大获成功的。

"见人说人话，见鬼说鬼话"是社会上人际交往中一种普遍使用的手段。历史上最早见于古文的"见人说人话，见鬼说鬼话"故事是战国时的苏秦与张仪。苏秦与张仪两人是同学，都曾经是鬼谷子的门生。鬼谷子本人就是一个传奇性十足的古代高士，古籍《录异记》说："鬼谷先生者，古之真仙也，姓王氏，自轩辕之代，历于商、周随老君（李）西至流沙，周末复归，居汉滨鬼谷山，弟子百余人，惟苏秦、张仪不慕神仙，从学纵横之术。"

苏秦、张仪便分别是会纵、连横的领头人物，可两人虽是同学，所师都是鬼谷先生一人，却成为了两个主张截然相反的派别代表。苏秦的"合纵"是什么意思呢？张仪的"连横"又是什么意思呢？这都离不开当时战国七雄的基本格局。所谓"战国七雄"秦、齐、燕、楚、赵、魏、韩七大国。

当时的七雄中秦国最强，那是因为秦国早先实行了商鞅变法，使秦国极快地富强起来了。虽然主持变法的商鞅个人命运十分悲惨，被五马分尸而亡，但秦国因他的变法而逐步强盛却是事实；就是以后嬴政统一六国，成为千古一帝秦始皇，也是间接得益于商鞅变法，这个基本的历史事实是勿庸置疑的。

苏秦的"合纵"与张仪的"连横"，讲的都是同一件事，

就是齐、燕、楚、赵、魏、韩这六个国家对待秦国的战略态度问题。

苏秦的“合纵”就是“保众弱以攻一强”，因古有传统，“南北”为纵，六国地互南北，故六国联合起来是为“合纵”。

张仪的“连横”则恰恰相反，就是叫秦国联合齐国，“事一强以攻众弱”，只因古有传统，东西为横，秦在西方，齐国在东方，故叫“连横”。

苏秦、张仪既是同学，当然年龄相差不多。两人既是师从鬼谷先生学习，所学也完全一样，却为什么两人走上了截然相反的两条路呢？这当然与两人的命运不同有关。

苏秦与张仪两人家里都很贫穷，但个人的生活遭遇却并不一样。苏秦是河南洛阳人，弃家求学，东至湖北宜昌地区远安县之清溪鬼谷，从师鬼谷先生学习数年，学了许多纵横之术，但回家后兄、嫂、弟、妹、妻、妾都讥笑他说：“不肯花体力治产业或做生意，只学耍嘴皮子的功夫，有什么用？”

于是苏秦立下志向，除鬼谷先生所授纵横之术外又苦苦研读了周书《阴符》，然后就周游六国，前去劝说他们联合起来共同抗击秦国。

在这里，苏秦就充分发挥了“小骂大帮忙”的功能。“小骂大帮忙”是“见人说人话，见鬼说鬼话”的另一种方式，本来就是鬼谷先生“纵横”之术中的一个手段，鬼谷先生说：“举凡要达到一个目的，小骂大帮忙是不可或缺的手段。打个比方，你面前有甲、乙、丙三个人，倘若你要联合乙、丙两个人去反对甲，那光说甲的坏话不行，你还得当着乙的面骂丙几句，当着丙的面骂乙几句，这样，乙丙两个人便都把你当成了知心朋友，你再趁机把乙、丙两个人联合起来共同去反对甲。这就叫小骂大帮忙，你骂了乙又骂了丙，帮了谁的忙呢？帮了自己的忙，帮自己联合了乙、丙，共同去反对甲。”

老师鬼谷子讲的如此生动具体，学生苏秦学起来又并非全然照本宣科，他又加进了自己从古籍《阴符》中学到的许多

知识，当然使用起来就得心应手了。

苏秦到齐国，先是讲了西方秦国的许多“大不是”处，接着又骂了齐国近处的燕国几句，当然骂燕国的是一些“小不是”处，在取得齐国的认同之后再提与燕国联合抗秦的问题。

后来苏秦到了燕国。除讲了秦国的许多“大不是”处之外，照例又骂了近处的齐国几句，同时还骂了另一边近处赵楚国几句，最后才谈到三国联合抗秦的问题。

再到其他各国，也都依样画葫芦，先把近处的两个邻国骂上几句，因为牙齿咬舌头般的原因，近处两国难免会有摩擦，“小骂”之后，“大帮忙”渐见成效，即六国联合抗秦的局面渐渐得以形成。

当然这是一个漫长的过程，因为要把六个国家联合起来一致抗秦绝非易事，但经过几年的努力，苏秦终于成功，他使燕、楚、赵、魏、韩等五个国家签订了“合纵”的“纵约”，苏秦成了“纵约长”，并且同时成了五国的宰相。而齐国从来就没有参加过“合纵”。

苏秦回到家里以后，过去歧视他的兄、嫂、弟、妹、妻、妾等全都改变了态度，对他格外的恭敬和顺从起来。苏秦知恩必报，过去借钱给他作路费的人，他都以“借一还万”的规格进行了酬谢。

由于苏秦“小骂大帮忙”的成功，他的“合纵”使西方的强秦有整整二十五年不敢进攻六国。直到后来，苏秦反间活动暴露，被车裂而死，六国“合纵”瓦解，才使战国七雄的局面得以改观。

而他的同学张仪推行“连横”策略，那是在苏秦被车裂后才得以进行。在此之前，他受到的不公平对待就更明显了。

张仪是魏国，他与苏秦共同求学于鬼谷先生。鬼谷先生当然也传授了他“见人说人话，见鬼说鬼话”的纵横之术。但张仪的悲苦比苏秦更甚，而且同学苏秦“合纵”已经成功，

已没有他张仪发挥才干的机会了。

一次，他又到当年求学的楚国去，在楚国相爷的一次宴会上，一块玉璧传来传去不见了，有些客人就栽赃说："张仪家里穷，一定是他把玉璧偷去了。"于是不由张仪分说，就将他打得半死。回到家中，老婆讥笑说："你呀，自找苦吃，打得够呛了吧?"

张仪伸出舌头让老婆看了看说："只要舌头还在，我就不怕了。师父教我的纵横之术，就是凭三寸不烂之舌说话的。"

苏秦已经身为六国丞相，张仪还穷困潦倒，就以老同学身份去请苏秦帮忙。苏秦不但不帮张仪，反而骂他说："你自找苦吃，穷困潦倒活该，我不收留你，你滚远些!"

张仪一气之下走了，他想我此生只跟苏秦作对，于是就走到"合纵六国"的对立国秦国去了。他一路上得到一个客卿资助，那客卿处处为张仪付钱，使他一路上没有遭受任何白眼。及至到了秦国，客卿才告诉他："真正资助你的正是你的老同学苏秦啊!"

张仪一想："对呀！学兄在这点又用上了'小骂大帮忙'的策略，他把我骂到秦国来，暗地里花那么多钱送我到秦国来，目的是什么呢?"他问那个客卿，客卿告诉他说："五国合纵对付秦国，就是因为害怕强秦。如果秦国不可怕了，那就不需要'合纵'。因此，为了保住苏秦'纵约长'的地位，唯有使秦国始终与各国为敌。换句话说，没有'连横'唱对台戏，'合纵'也失去了存在的基础。你的同学说只有你最合适了。只有你们两人分别在秦国和六国唱对台戏，才能相互得利。但是，他不把你当面骂走，你能到秦国来吗?"

张仪一听，全都明白了，原来学兄苏秦是一番好意。他再次感谢学兄苏秦"小骂大帮忙"的手段之余，努力说服秦王实行连横，与齐国结好。就这样，苏秦与张仪两个同学在东西两边把"合纵"与"连横"搞得红红火火，两个人也都红得发紫，成了炙手可热的人物。

直到苏秦去世后，“合纵”再也组织不起来了，张仪的连横才发挥效用，并直接导致了秦灭六国，一统华夏，虽然那是张仪死后发生的事情，但谁也不能否认这是张仪“连横”策略的间接成果。

说到“见人说人话，见鬼说鬼话”的应对策略，这里首先就要分清一下正义与邪恶的不同。同样是“见人说人话，见鬼说鬼话”，就有“正义”与“邪恶”的两个不同分别。抗日战争期间，大汉奸汪精卫明明要投降日寇，做日寇的忠实鹰犬，但他常常要骂几句日本人，他这也是“小骂大帮忙”的做法，对于这种邪恶的小骂大帮忙，我们除了坚决地揭露它、抵制它，不能有任何其他的选择。

而对于所有正义的、或近乎正义的“小骂大帮忙”，我们不但不应该反对，而且可以在适当的情况下赞成它，甚或使用它。

总之，不管怎么说，这种“见人说人话，见鬼说鬼话”的手法，在立身行世中不可不认真钻研。

■ 立身行世面厚心黑二十七：藏言隐意，任重致远

——立身行世不要太张扬，一定看紧自己的嘴巴，牢记『祸从口出』的戒条，凡事少说为妙。行厚黑尤其不能说出来，说出来只有害处，『厚黑学做得说不得』，只管按着自己的意图去做，何必非要说出来不可呢？

老鹰站立好像打盹，老虎走路好像有病，这正是他们捉人吃人的手段。一个具有才德的人，要做到不炫耀聪明，不显山露水，如此才能培养肩负重任的毅力。“深水不响，响水不深。”话虽简单，却蕴含着深刻的哲理。动物的生存有一个重大特点就是善于伪装自己，一方面是保持自己不被其他动物所伤害，另一方面是麻痹其他动物，寻找最佳的进攻机会。在人类文明社会中，保护自己同样是必须的，尤其是那些品行高尚的人，最容易受到小人的毁谤和打击，所以只有大智若愚，含

而不露，谦虚谨慎，才能避免一些不必要的伤害，胜任重大的责任。厚黑学指出，一个人立身行世不要太张扬，一定看紧自己的嘴巴，牢记“祸从口出”的戒条，凡事少说为妙。以成熟稳重的形象显世，容易获得上司、同事和周围其他人的信任，晚得展现自己才能的机会。行厚黑尤其不能说出来，说出来只有害处。“厚黑学做得说不得”，只管按着自己的意图去做，何必非要说出来不可呢？

◎ 不该说的绝不能说

李宗吾讲，我的《厚黑学》，本来与王阳明的学说有对等的价值，何以王阳明受一般人的推崇，我受一般人的非议呢？因为自古迄今，社会上有一种公共的黑幕，这种黑幕，只许彼此心心相印，不许揭穿，揭穿了，就要受社会的制裁。这算是一种公例。我每向人讲《厚黑学》，只消连讲两三点钟，听者大都津津有味，说道：“我平日也这样想，不过莫有拿出来讲。”请问：心中既这样想，为什么不拿出来讲呢？这是暗中受了这种公例支配的原故。我赤裸裸的揭穿出来，是违反了公例，当然为社会所不容。因此，世人应该从李宗吾的感慨中汲取营养，用于自己的立身行世之中。凡事少说多作，或者埋头工作，或“装疯卖傻”不发表自己的言论。

老子警告世人：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”“企者不立，跨者不行。自见者不明。自是者不彰，自伐者无功，自夸者不长。”

人际关系所涉及的对象是人，而只有人与人之间相互来往、打交道才能建立起关系。人们都有一颗自尊心，两个人在一起，如果一个人特意地在对方面前表现自己，或者是才能方面，或者是财富方面，那这样的大露光彩有什么作用呢？它只能导致两个结果：或者是使对方倍加自卑，不愿同你来往；或者是使对方倍加生气，决定要杀一杀你的威风。

唐顺宗在做太子时，好慨然以天下为己任。他曾对东宫僚属说：我要竭尽全力，向父皇进言革除弊政的计划！他的幕僚王叔文听了他这一番话便对提醒说："作为太子，首先应该做的事便是尽孝道，应多向父皇请安，问起居冷暖之事，不应多谈国家大事，况且改革又是非常棘手的问题。你这样过分热心，别人就会把你看成是邀名逐利之徒，用谈国家改革来招揽人心。如果陛下因此事对你产生疑心，你如何解释这些呢？"太子听后立刻省悟，于是之后便闭嘴默言，不像以前那样动辄壮语惊人了。德宗晚年荒淫专制，而太子始终不声不响，因此没有招来众多的灾祸，这样，德宗也不以为太子有逼他退位之心，直到他死之后，顺宗才继位，这才有了唐朝后期十分有名的顺宗改革。

装疯卖傻确实为古代智者在高压统治之下，大难临头之时不得已而采用的一种自保手段。这一手段用在朋友之间、同事之间的相处，也很有必要。也就是说，有时为了上下和气，团结一致，还是学点装疯卖傻的遗风才好。

二战即将结束之时，反法西斯联盟的三位巨头，美国总统杜鲁门，英国首相邱吉尔，前苏联主席斯大林齐聚波茨坦进行会谈。会议进行期间，杜鲁门别有用心地对斯大林说美国已经研制成功一种新式杀伤武器，其威力比最先进的导弹还要大许多。他暗示说这种新武器就是原子弹。并且反反复复地重复着原子弹的杀伤威力问题。说完之后，杜鲁门双眼一动不动地盯着斯大林的面部表情，希望从那张沉得如同一潭静水的脸上看出些许变化。但是，杜鲁门失败了。坐在远处的英国首相邱吉尔也在和杜鲁门做着同样的事情，他从另一个角度对斯大林的神态进行仔细观察。但结果和杜鲁门的完全一样。事后，邱吉尔对杜鲁门说："自始至终我都在盯着他的一举一动，但他没有丝毫的变化，好像一直在倾听着你的谈话，仿佛对你们的新型武器早有所知。"本来杜鲁门和邱吉尔打算以此来要挟恐吓斯大林，想在战争结束时多捞取点利益。但见斯大林对此无动

于衷，只得作罢。

其实斯大林当时的神情全是装出来的。对于杜鲁门的暗示他听得明明白白，但他努力控制住自己的情绪。会议结束之后，他马上命令自己的科研人员加紧研制原子弹。不久，前苏联也研制成功了自己的原子弹。

◎ 打磨说话的个性

“笨蛋！谁当总统都无所谓，只要让艾伦当美联储主席就成”——这是1996年美国大选前夕《财富》杂志放在封面的一句口号，所谓“艾伦”，指的就是从1987年起就担任美国联邦储备委员会主席的艾伦·格林斯潘。仿佛是为了印证这句话，即将卸任的克林顿总统选择了新千年开始后的第四天，再次任命格林斯潘为美联储主席，从而为华尔街流行已久的美联储主席换人传闻画上了句号。

格林斯潘，1926年3月6日生于纽约。1974年，格林斯潘被尼克松总统任命为总统经济顾问委员会主席。1981年到1983年间，他担任美国全国社会安全改革委员会主席。在此期间，格林斯潘还曾担任过里根总统经济政策顾问委员会成员等职务。1987年8月，格林斯潘被里根总统任命为联邦储备委员会主席，此后他连续12年担任该项职务，历经里根、布什和克林顿三位总统。

在美国，谈到对经济生活的影响力，格林斯潘是仅次于总统的人物。

根据里根总统的提名，自1987年起格林斯潘出任美联储主席。10多年来，无论是共和党执政，还是民主党入主白宫，格林斯潘都稳坐美联储主席的位置，完全是因为他对经济形势能够进行冷静判断，并能果断采取有效措施。

华尔街股市的大多数投资人为美国有这样一位货币政策奇才而感到“骄傲”。

格林斯潘指挥着美国经济巨轮驶过了暗礁丛生的20世纪80年代，使美国在20世纪90年代经历了前所未有的经济繁荣。对于这一点，就连批评者们也不得不承认，过去25年来没有人比格林斯潘更胜任美联储主席这个职位。

美联储是美国的中央银行，格林斯潘是美国人的“掌柜”。虽然格林斯潘从来不喜欢张扬，但他所处的位置实在太敏感，这就注定了他必然要成为各种风暴的中心。由于地位特殊，他的每一个暗示对股市更是具有“一言兴邦，一言丧邦”的影响力。

全球金融界人士中流传着这样一句话：格林斯潘一开口，所有的投资者都得竖起耳朵，因为只有格林斯潘才是股市最大的庄家。因此，他的一言一行格外引人注目。

华尔街的投资者们花了很大力气研究他的每次讲话，试图从他的遣词造句中捕捉到哪怕一点蛛丝马迹，但结果总是枉然。格林斯潘的话实在太隐晦曲折、模棱两可了。他自己也承认：“我花了不少时间努力回避问题，因为我担心自己说话过于直白。最后，我终于学会了‘美联储语言’，学会了含糊其辞。”诺贝尔经济奖获得者罗伯特曾这样评价这个“狡猾”的主席：“他就像乌贼鱼，喷出一团墨水后就溜之大吉，让听者抓耳挠腮，摸不着头脑。”

既然无法揣摩格林斯潘的讲话，就只能另辟蹊径了。很快，精明的投资者们就发现了一个“秘密”：格林斯潘的公文包——如果是瘪的，则表示平安无事；如果鼓鼓囊囊，那可就大有文章了，意味着格林斯潘“有话要说”。因此，每当美联储开会时，笃信此说的美国CNBC电视台就会派出两个摄制组守在门外，一台摄像机用来拍摄格林斯潘的言谈举止，另一台则专门拍摄他的公文包。

多少年来，每当美国经济指标运行在敏感部位，人们甚至全球经济界就不由自主地望着格林斯潘，希望从他那爬满皱纹的脸上解读到他心中的秘密。

然而，答案总是锁在格林斯潘的脑中。这个看似睡眼惺忪的人，从来不苟言笑。你又如何能够捕捉他出手前瞬间的蛛丝马迹？有人说，格林斯潘简直就是马戏团走钢丝的好手。

几乎全球所有的经济学家、分析家和商人都曾试图“预告”格林斯潘的下一步行动计划。由于格林斯潘是个数字迷，他以偏爱模糊枯燥的统计数字而著称，因此，许多人便像猎狗一样趴在格林斯潘“猫”过的数字堆里不停地拱来拱去，总想从中挖到一些可以用来“解码”的信息。

美联储的开放市场委员会每年召开八次讨论利率的例会，就应该提升利率还是降低利率作出决策。每次会议在举行之前和进行当中，投资人就屏神敛息，高度紧张；各种媒体“八仙过海，各显神通”，不仅挖消息，更从各种角度分析和猜测被媒体冠以“在国际金融界呼风唤雨”、“主宰美国经济”的格林斯潘可能的动向，洋洋千言，头头是道。而格林斯潘对自己这种地位和威力又有充分的自知之明，于是分外金口难开：作出决策之前守口如瓶，不露口风，就是记者把问题推到面前，他也总能“顾左右而言他”，让你不得要领；而作出决策之后向公众宣布时，格林斯潘更是字斟句酌，措辞极为严谨慎重。

格林斯潘发表讲话，不仅惜墨如金，更以晦涩含糊著称。

在提高利率还是降低利率这种问题上，你别指望格林斯潘开口露风说“加”说“减”。据《华盛顿邮报》的记者说，格林斯潘从来不就美联储事务举行新闻发布会，也拒不接受录音采访。要想解读格林斯潘，更是个难题，你“不可能总是肯定听懂了他所说的”，他的句法绕来绕去，是相当奇特的。

在一次对国会的讲话中，格林斯潘有一段绕口令般的名言，其内容、其表述形式，都堪称最典型的“格林斯潘式警句”：“我知道你相信你明白了你认为我所说的，但是我不能肯定你是不是意识到了你所听到的并不是我的意思。”

即便像美国国会议员这样聪明过人的政客，乍一听这种连

环套似的多层复句，也会是丈二金刚摸不着头脑吧！

格林斯潘心知肚明，人们都怨他说话含糊晦涩。1987 年格林斯潘上台不多久，就在一次会上把自己调侃了一番："自从我就业于中央银行，我学会了语无伦次加含糊其辞。如果我令你觉得过于明白了，你一定已经误解了我的意思了。"此言一出，听众爆发了一阵哄堂大笑。

其实，人们除了从他这番话体会到格林斯潘的幽默感，还可以从中体会到，身为联储会主席，格林斯潘不得不练就这种让人闻言如人云里雾中的"模糊语言"。

今日，要揣度格林斯潘的思维就更难了。这是由于美国经济日益与全球融为一体，而华尔街股市已执全球之牛耳，在这种情形下，格林斯潘的调控将比以往更加严谨及隐蔽。

对此，美财政部长奥尼尔形容格林斯潘善于"运用英语的所有微妙细腻的表达方式，确保只有他和上帝才能明白"。

格林斯潘似乎也知道别人对他语言的批评，但却自称为是"建设性的含糊"。在一次国会听证会上，当被问及未来美联储是否减息时，格林斯潘竟答道："对此问题，我容忍其不寻常的暧昧。"

令人哭笑不得的是，格林斯潘居然把这种暧昧的语言方式也套用到自己的黄昏恋上，差点断送了晚年的美满婚姻。12 年来，格林斯潘一直与美国国家广播公司高级女记者安德拉·米切尔拍拖，双方心仪已久。然而他那含混不清、充满暗示的语言，竟连长于揣度的女记者也被弄得一头雾水，摸不着头脑，格林斯潘先后求了两次婚，对方都毫无反应。直到 1996 年的圣诞夜，当他第三次唔里唔噜表白心意时，女记者才拎清了格林斯潘的真意，接受了他手中迟到的红玫瑰。次年 4 月 6 日，71 岁的格林斯潘终于结束了"冤枉"的单身生活，再次当上了新郎。渐渐的，新娘竟喜欢上了格林斯潘的晦涩，她说："原以为对他了如指掌，可实际上我永远也猜不透他的心思，这种感觉妙不可言！"这不禁让人想起格林斯潘的那句名

言："如果你以为对我个人已经研究得非常透彻了，那我可以告诉你：'你一定误解了我的话'。"

◎ 设身处地，善解人意

厚黑学认为，意见或利益相互抵触的双方，如果能使对方感到你在设身处地的替对方着想，你的这种善解人意，很容易打动对方，从而促成双方的谅解。

首先，可以站在对方的立场打动他。以推销为例，推销员和客户从本质上说，都在维护自身的利益，这一点上双方是对立的，要促成交易，就必须达成谅解。这时，如果，如果推销员一开始便说出替客户设身处地着想的话，马上会引起对方的好感和注意。因为人们对与自己有关的事特别注意、特别敏感，而对那些与己无关的事，往往不太关心，而你如果能设身处地替人着想，一下就能说到别人的心里。

例如，某保险公司一位保险经纪人在电话联系约定时间后，对一位先生进行访问。他开门见山地说："某先生，我这次是特地来请您和太太及孩子投人寿保险。"不料这位先生一句顶回来："保险是骗人的勾当！"这位经纪人仍微笑着问道："噢，这还是我第一次听说，您能否给我说说为什么？"

这位先生说："假如我和太太及孩子投保 3 千元，3 千元现在可买一部彩电，20 年再领回的 3 千元恐怕连一部黑白电视机都买不到了。"那位经纪人不解地问道："为什么？"某先生回答道："一旦通货膨胀，物价上涨，即会造成货币贬值，到那时，钱就不经花了。"

经纪人又问："依您之见，10 年、20 年后一定会发生通货膨胀吗？"该先生迟疑地说："我不敢断定，依最近两年的情形来看，会有这种可能的。"

经纪人再问："还有其他因素吗？"这位先生思索一会儿说："比如受国际市场的波动影响，说不定……"

通过这番对话，那位经纪人对某先生的忧虑已基本了解。于是他就站在对方的立场上讲话："您的见解有一定的道理，假如物价急剧上涨，20 年后，3 千元不要说黑白电视机买不到，恐怕只能买两本连环画了。"

听到这里对方很高兴，接着这位精明的经纪人给李先生解释了这几年物价改革的必要性及影响当前物价的各种因素，进一步指明以后几年政策稳定，不会有幅度较大的通货膨胀，并指出以对方的才华和能力，收入一定会增加。

对于这些话，虽然某先生也不止一次听别人讲过，但总觉得没有今天这么亲切。最后那位经纪人又说："即使以后物价有些许上升，有保险总比没有保险好，况且我们保险公司早已考虑了这些因素，顾客的保险金是有利息的。"

说也奇怪，这位先生的心理障碍解除了，这位经纪人此行的目的也达到了。成功的秘诀何在呢？在厚黑学看来，其实秘诀就在于站在对方的立场上来思考，设身处地，发现对方的兴趣、要求，然后再进行引导，晓之以理，动之以情，使对方想法与我们一致，产生共鸣，最后双方自然而然地达成谅解。

其次，以你的善解人意感化他。厚黑学认为，即使你说的话与你的目的无关，但是，如果你能对方把你看作是一个善解人意的人，同样可以留下一个好的印象，为转入正题，求得谅解创造条件。

比如，张科长去某单位讨债，欠款单位主管业务的江经理，说起话来一口娘娘腔，但肚子里肠子弯弯最多。不等张科长先开口，他便诉起苦来，说来说去，不外乎没款还账。张科长据理力争，可是等他说完了，江经理笑着说："你说得很有道理，我们的确应该早就付清这笔货款。可是，抱歉得很，我们目前没有资金偿还，只好等到以后视效益情况慢慢解决。"

此后，一连几天，张科长都没有机会继续和对方商谈，对方好像在忙着什么，上班的时候情绪很低落，总是心不在焉，愁眉苦脸的样子。张科长想，这样下去总不是个头，看来必须

另辟途径。

通过打听，张科长了解到江经理的家庭住址，傍晚，他登上了江经理家住的那一栋楼。张科长刚要举手叩门，这时只听屋里一个女人的声音隔门传出："你明天必须跟我一同去法院办理离婚手续。"

接下来是江经理的声音："我们的婚姻是有感情基础的，我还是很爱你的。"

张科长听明白了，这是两口子吵架。他犹豫了一下，最后还是敲响了门。此时相见，江经理很是不好意思。张科长见他二人如此水火不相容的样子，心想得劝一下他俩。

"有什么大不了的事会值得这样反目为仇呢？"

"你看他那德性，哪还有点男人的气概，男不男，女不女，整天阴阳怪气的。我妈过生日，让他喝酒他不会，让他唱歌也不会，大家都唱完了，他实在躲不过去，竟然给我们唱起了京剧。也行，你倒唱一些杨子荣、郭建光的段子，他倒好，唱什么红娘，而且还边唱边色迷迷地瞟着我妹妹。你说，这样的人，我跟他过有什么意思？"江经理的夫人气愤地说。

"有道理，是不能跟这样的男人在一起，天底下男人多的是，找什么样的没有。"张科长说。

江经理满以为他会劝上几句，没想到恰恰相反，竟说出这种话来，江夫人也很意外，疑惑的眼光慢慢地增加了几分仇视，说："你干什么吃的，竟然管起我们家的私事，怎么的？还嫌乱得不够？"江经理也沉不住了，说："有事到单位去谈，这里是我的私宅。"

"过不下就散伙，何必硬撑着，都这样了，还有什么可留恋的。"张科长火上加油。

"你怎么知道我们过不下去，我们从上高中时就谈对象了，我还不比你了解小江？他只不过有贼心，我不能不敲这个警钟。"少妇急了。

"不都说宁拆一座庙不拆一桩婚，你倒好，挑拨离间挺有

一套，还是人吗！”江经理说。

“小江，你看看，交的都是什么朋友，今后我得好好替你把这个关。”少妇说。

夫妻俩把矛头指向了张科长。张科长想，是时候了，不能再加油了。张科长走了以后，夫妻竟和好如初，这一切都在张科长的意料之中。

第二天，当江经理在办公室见张科长的时候，本来脸上的喜悦表情一下子消失殆尽。

“我给你讲个故事，”张科长说，“有两个人在大街上因为一点小事吵了起来，你上前劝解，他们却要挥拳舞臂；你若旁观，他们却各说各的请你评判；你若高声喊打，他们却又都成了正人君子，一起斥责于你……”

江经理听到这里，终于有所领悟，一片感激之情涌上心头。“张科长，今晚去我家用餐，货款一事明天一定给你办理，保证让你满意而归。”

在厚黑学看来，这位张科长不愧为一位面厚心黑的高手，他为对方解决了一件难题，但又没让对方马上领悟过来，这样一来，一旦对方明白了他的良苦用心，感激之情会成倍增加，有了这种基础，再谈自己的事情就易如翻掌了！

■ 立身行世面厚心黑二十八：阳奉阴违，我行我素

——如果上司让你干不合法礼的事，口头上先痛快应承下来，打几个电话，象征性地跑几趟路，好好琢磨几个客观借口，报告说没办成，上司又能奈你何？另谋高人去罢。

有些事，必须得做，但不能说出来，比如给人送礼，向心中的姑娘求爱，如果整天挂在嘴上，别人准以为不正常，但如果不做，又何以成事？《厚黑学》说，像这类事，嘴上说不

得，即使别人问起来，也要找个冠冕堂皇的话给自己撑门面，不能引人注意，私下里必须想尽办法去做。求人办事，请客送礼，已是一种根深蒂固的习惯，可有谁听说过，有人在干这些事之前或之后得意地大叫呢？又有几个人在做这些事时，会明明白白告诉关心自己的人所做的事，在其他人面前会找其他的事搪塞过去。尽管公务活动中请客送礼之类事是不被提倡的，还有一些规章制度和法律法规明文禁止，可是绝大多数人，口头上明确声明反对，自己不会做；有的人嘴上义正辞严，像一个反对世俗礼法的英勇斗士，高调唱得震天响，可是为了好办事，办成事，快办事，找靠山，争职位，又有几个人会老老实实“守身如玉”？作为下属，如果上司让你干不合法、礼的事，口头上先痛快应承下来，打几个电话，象征性地跑几趟路，好好琢磨几个客观借口，报告说没办成，上司又能奈你何？另谋高人去罢。

◎ 别把自己的目的说出来

李宗吾说，友人雷民心，发明了一种最精粹的学说，其言曰：“世间的事，分两种，一种是做得说不得，一种是说得做不得。例如夫妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众之中来说，就成为笑话，这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相识谑，抑或骂人的妈和姐妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。”民心这个学说，凡是世间诸人，不可不悬诸座右。厚黑学是做得说不得的。

做得说不得这句话，是《论语》“民可使由之，不可使知之”的注脚，说得做不得这句话，是《孟子·井田章》和《周礼》一书的注脚。假令王莽、王安石聘民心去当高等顾问，决不会把天下事闹得那么坏。

厚黑救国这句话，做也做得，说也说得，不过学识太劣的人，不能对他说罢了。李宗吾说，简恒听罢，说道：“李宗

吾，你说的道理，一点不错。但我要忠告你，切不可拿在口头上，更不可见诸文字。你尽管照你发明的道理埋头做去，包你干许多事，成一个伟大人物。你如果在口头或文字上发表了，不但终身一事无成，还有种种不利。”我不听良友之言，竟自把它发表，结果不出简恒所料。诸君！诸君！一面读《厚黑学》，一面须切记简恒箴言。

立身行世面厚心黑认为，在竞争的社会，一定要善于隐藏自己的想法和意图。在这方面有必要借鉴古代奸臣们的经验。因为他们的许多做法虽然令人不齿，小日子但却过得相当滋润。

古代的奸臣们最善长也最成功的手段就是把自己卑鄙的目的隐藏在曲意奉承、奴颜卑膝的笑脸之下。他们把帝王们哄开心，对他们言听计从，他们借着帝王的手打击忠臣义士，中饱私囊。许多忠臣良将，白白死在这些人的手里。“借刀杀人”就是他们惯用的招数。

“借刀杀人”是三十六计中的一计，其本意是指借用他人之刀杀死仇人，自己躲在幕后不出面，而达到报仇雪恨的目的。其同义词乃是“借客报仇”，不过“借刀杀人”比“借客报仇”来得激烈。这个成语最初出于明朝汪廷讷的《三祝记·造陷》，原文曰：“恩相（吕夷简）明日奏（范）仲淹为环庆路经略招讨使，以平李（赵）元昊，这所谓借刀杀人。”这其中包含着一个十分有趣的历史故事。

为了弄清这个历史故事以便从中汲取必要的经验教训，首先必须弄清上述文字中提到的几个历史人物的本来面目。

文中提到的“恩相（吕夷简）”，是宋朝第四个皇帝仁宗赵祯的宰相，他为相有所建树，但其心胸窄狭，远远达不到“宰相肚里能撑船”的宽宏要求。吕夷简与范仲淹的嫌隙完全是政治歧见而非个人恩怨，他却对范仲淹采用“借刀杀人”的手法而留下了千古骂名。

范仲淹，就是那个在《岳阳楼记》中提出“先天下之忧

而忧，后天下之乐而乐”思想的人，他虽然后来也曾当过宋朝的副宰相，但少年时却是一个穷得打赤脚走雪地去读书的刚强小子，他的官品、人品、文品、政品后来远远超过了吕夷简。

赵元昊（即李元昊）是宋朝西夏国的国君，他的父亲李德明，曾上表宋朝表示归顺，被宋朝封为西平王。他所统治的地区包括今天的甘肃、宁夏和内蒙古部分地区。李德明在位期间和宋朝关系极好，他死后由其儿子李元昊继位，情况就完全变了，公元1039年（宋仁宗赵祯宝元二年），李元昊自行称帝，国号大夏，因在宋朝大部分国土的西部地区，故也称为西夏；又因李氏曾被宋朝皇帝赐有国姓“赵”姓，所以叫赵元昊也不为错。李元昊即位称帝后，宋朝削夺了他的官职封号，于是两国激烈对立起来。

先时，吕夷简已是朝中宰相，而年轻得多的范仲淹此时才是一个右司谏。司谏是个谏官亦即言官，他向赵祯皇帝敬献《百官图》，指斥丞相吕夷简使用人才不够公正，心胸狭窄。赵祯皇帝是个糯米团子，主见不多，便将范仲淹这个《百官图》去征求宰相吕夷简的意见，吕夷简恼羞成怒地说：“此乃范仲淹迂阔之论，应该让他走出朝廷，去担任环庆路经略招讨使。让他去平息西夏李元昊的叛乱。”

仁宗赵祯果然依照吕夷简的建议，撤销了范仲淹在朝廷的右司谏职务，让他去当环庆路招讨使。当时的环庆路即今天甘肃的庆阳地区，包括环县、庆阳县、华池县、合水县、正宁县、宁县等地盘，此地于甘肃省等于是一个多余的小赘瘤，直插在陕西、宁夏的腹地里边，当时完全处在西夏国王李元昊的挟持控制之下；而招讨使的主要职务便是平息内外的叛离活动。当时宋朝的积贫积弱现象已经十分严重，宋朝的兵力也远远不是西夏李元昊的对手。吕夷简把范仲淹派到那里去，很明显是要借李元昊的刀，来杀了政治上的仇敌范仲淹。所以这是很明显的“借刀杀人”计策。

还好范仲淹是个贤臣，他到任环庆路招讨使之后，将18000人的队伍从各地调集拢来，分成六队，每队3000人，每次轮流训练四个队12000人，下剩两个队6000人负责御敌守卫。使李元昊的军队无隙可乘；范仲淹同时实行与民休养生息的政策，使当地主要的居民汉、羌两族和睦相处，使李元昊离间汉、羌两族之间民族矛盾的图谋没有得逞。

与此同时，范仲淹叫自己的儿子范纯佑在战略要地马铺寨修筑一座坚固的新城，即后来的大顺城。西夏国王李元昊曾集中三万兵力攻打环庆路，环庆路首府老城无险可凭，防守不住，范仲淹便撤到大顺城去。李元昊又带兵去打新建的大顺城，可没打多久就败退如山倒。

范仲淹说："他怎么撤得如此之快，我军给他的打击并不惨重啊！千万不要追，以免误中敌之奸计。"军队遵照范仲淹的将令固守新修的大顺城，使李元昊只能望城兴叹，无可奈何。事后了解得清清楚楚，那次李元昊的三万部队从大顺城败退是故意设下的圈套，他一路都设下埋伏，妄图引诱范仲淹派兵去追，只要范仲淹一追，那就非彻底失败不可，偏偏范仲淹没有追。

后来，西夏国君李元昊再也对付不了范仲淹，只好又上表宋朝仁宗赵祯，愿意重修旧好。范仲淹又被重新调回了朝廷。吕夷简想借刀杀人没有成功，反而把自己的宰相职位给"杀"掉了，后来，范仲淹顶替吕夷简当上了宰相。

这就是历史上"借刀杀人"不仅未获成功，而且适得其反的著名故事。这里问题的关键是吕夷简想借刀杀掉的范仲淹个人本领太强，吕夷简所杀非人，结果是自遭其害。

历史有没有"借刀杀人"的成功范例呢？有！东汉末年诛杀董卓就是"借刀杀人"的成功范例。董卓是个什么人呢？是个凶狠残暴的刽子手，他由一个"前将军"到后来自任东汉最后一位皇帝汉献帝的宰相，权倾朝野，凭的就是一杀二烧的凶残手段。他人长得牛高马大，武艺超群，而又格外狡诈，

别人想杀而杀他不得，甚至近不到他的身边。惟有他的一个义子吕布常常与他在一起。

董卓的残暴引起众怒，谁都想杀了他，其中又以袁绍、王允等人为想杀董卓的代表人物。因为一般的情况下杀董卓不着，王允、袁绍便想起了“借刀杀人”这一招。他们把王允家美若天仙的婢女貂蝉拿出来，放在义父董卓与义子吕布之间挑逗，使两父子争风吃醋。吕布武艺不在董卓之下，而又年轻许多，袁绍、王允等人就是借了义子吕布的刀，杀了义父董卓。这是“借刀杀人”最成功的战范。

董卓被杀后埋在陕西省扶风县的郿坞里，郿坞是座坚固的堡垒，这里是董卓准备长期固守的营地，其营寨内的积粮够吃三十年，金银更是八辈子也用不完。他被杀后人人拍手称快。由于董卓肥胖如猪，又被杀于热天，尸体很快化油腐烂，脂油满地流。守尸兵卒在其尸体肚脐眼中插芯点灯，竟日不灭。

六七百年后宋朝大文豪苏东坡为官陕西凤翔郡，曾去董卓的墓地看过，并写了一首七绝说：“衣中甲厚行何惧，坞里金多退足凭。毕竟英雄谁得似，脐脂自照不须灯。”其讽刺意义十分明显。

从这些历史事例中，我们不难得出结论：“借刀杀人”计策高妙，但关键一条是看所杀谁人，杀了该杀的人，人人拍手称快，杀了不该杀的人，亲痛仇快，得不偿失。

汲取这些历史的经验教训，人们使用“借刀杀人”之计还是越谨慎越好了。

◎ 别把心思写在脸上

李宗吾说：西汉末年王莽篡位，贪婪无度。统治秩序极其混乱，人民苦不堪言，绿林、赤眉两军适时打起反王旗帜，共图大业。但起义军内部不和，经常为权势而争斗不已。公元23年，绿林军内部为争权夺势。设计杀死了刘秀的哥哥。刘

秀得知后，赶紧从外地奔回“请罪”。缄口谈兄弟两人在昆阳大捷中的功绩，不为哥哥服丧，也不与哥哥的旧将交谈，在绿林众将面前言谈举止和原来一样，丝毫看不出悲哀的样子。这样，刘秀终于骗过了当时已被拥立为帝的刘玄和诸多参与谋杀哥哥的将领的眼睛，保住性命并渐渐取得他们的信任，以致后来刘玄还糊里糊涂地派他去河北进行扩展势力的重要工作。刘秀趁此良机在河北境内积极发展自己的势力，待羽翼成熟才拥兵自立，一举打败绿林军，杀了刘玄，自己当上了东汉的开国皇帝，这才有封建治世上的“光武中兴”。丧兄之痛不可谓不大，但刘秀却能忍此大悲痛，强装笑颜。假使他当时便发一夫之怒，非但不能为惨死的兄长报仇，反而白白送去自己的一条性命。只有暗中积蓄力量，等待时机才是上上之策。

人们也许经常会问自己，为什么自己的才能换不来成功，辛勤换不来幸福，忠心换不来爱情？原来在冥冥之中有一股神奇的力量——机遇，她是魔杖，把住天堂和地狱的人口。

当人们面对失败之时，总是会追问机遇何时降临？当人们回首往事时，经常会发现，在平平淡淡的岁月中，隐约出现过几次闪光的转折点，与自己擦肩而过，令人追悔莫及，发出当时我要是如何如何，现在我将如何如何的长叹。机遇为什么会这么神秘，它究竟是什么呢？

机遇是一种有利的环境因素，它可以让有限的能力发挥无穷的作用。具体地说，在特定的时空条件下，总会出现有利的条件，谁人最先利用这些有利条件，便容易取得成功。在机遇来临时，稍有犹豫即会失去良机。

从前有兄弟二人，看到大雁从头顶上飞过，便要拿弓射。将射之时，哥哥说：“射下来煮了吃。”弟弟反对说：“鹅才煮了吃，大雁应该烤着吃。”二人争论不已，只好去让村里的长者评判。长者让他们把雁分成两半，一半煮，一半烤。判完后，兄弟俩再去找雁，大雁早就飞得无影无踪了。

人的一生机遇往往只有那么一两次，就看你能否抓住。一

个哲人说过："在每一个伟大人物一生中，都有一个关系其成败得失的时刻，在此紧要关头作出的行为抉择代表了他所能采取的最高水平行为。"在生活中，人们时常听到有人在说，"我等一个机会，""如果我有一个机会……"可机会又在哪里？

人人都渴望成功。真正成功的人，不约而同都是善于创造机会和抓住机会的高厚黑手。当不少人还在原地踏步时，他们早已顺着机会的急流而下，建立了自己的事业王国。

美国钢铁大王卡耐基有句话："每个人都拥有机会，只不过不会掌握而已！"

机会不会赤裸裸地放在我们面前，它常常被复杂的迷雾所掩盖。要抓住它，必须得养成审时度势的习惯，随时把握客观形势及其各种力量对比的变化，透过现象，发现本质，机会才会被抓住。但在实际生活中，人们常犯的错误就是在机会到来的时候，患得患失，犹豫不决，并且令人遗憾地失去了机会。

机遇与每一个人的事业是休戚相关的，机遇是一个美丽动人但性情古怪的天使，她倏尔降临在你身边。如果你稍有不慎，她又将翩然而去，不管你怎样扼腕长叹，她从此杳无音讯，不再复返。20 世纪美国人也有一句俗谚："在通往失败的路上，处处是错失了的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后窗进入的机会。"

美国联合碳化物公司一幢新建的高达 52 层的大楼竣工了，公司总部要公关部提出一个好的策划方案，提高本公司和本大楼的知名度。公关部经理左思右想，想找个新奇的方法造成轰动效应。

一天，公司一名仓库保管员上顶楼大房间里去取东西。他打开门一看，哇！密密麻麻的一大群鸽子停在这间房里，到处是鸽子粪、羽毛。

照理，保管员会气愤地把这些鸽子都轰出去。可是他觉得这件事很奇怪，也很有趣，于是就向总经理汇报了这件少有的

事。谁知总经理听后勃然大怒："这么小的一点事都来找我，你以为总经理是轰鸽子的吗？难道你就不能把它们全赶出去吗？"此时站在旁边的公关部经理可谓无师自通的厚黑高手，他马上看出了意外背后的机遇，连忙制止说："不能赶出去，不能赶出去！这是上天意外送给我们的大好机会，是一笔无价之财呢。"他给总经理如此这般一说，总经理立刻喜上眉梢。

原来，精明的公关部经理一下子就看出了这件小事背后潜藏的巨大利润，完全可以开发利用，只要将此事变大就能扩大公司影响。于是他们立即打电话给动物保护委员会，请他们迅速派人前来协助处理这件有关保护动物的"大事"。

动物保护委员会也从未听说过如此稀奇的事，立即派人带上工具前往大楼捕捉鸽子。

与此同时，公司又电告各大小电台、报纸等媒介，说在本公司总部大楼发生了一件以前从未发生过的有趣而又有重大意义的捕捉鸽子"事件"。报社、电台等新闻机构纷纷派出记者现场采访和报道。

他们故意把这件事表演了很长时间。他们把一只只鸽子网住，放进专门的鸽子笼中。

在一间房里为什么会聚集这么多的鸽子？难道这是动物世界的神秘现象？这些疑问吸引着众多的市民，他们都想了解这一事件的情况。

联合碳化物公司把这件事演变成了人们茶余饭后的谈资。人们每天都收看收听有关的新闻报道，每天都在议论。

从捕捉第一只鸽子算起，到最后一只鸽子落网，整整花了三天时间，各新闻媒介也对捕捉鸽子的事件进行了连续报道。结果每次总少不了总经理在电视镜头前介绍这次行动，介绍本公司的宗旨，介绍本公司产品特点、性能等。这样，这家公司一下子就名声远扬了。

到最末一天，他们还别出心裁地搞了一个盛大而隆重的"鸽子放生活动"，邀请了许多人参加。有些电台甚至以直播

的形式报道了这一事件，影响之大可想而知。

实际上，公关部经理本来还想利用这件事赚一笔现钱。他的点子是：立即通知其它一些公司，如果他们愿意与本公司共同进行这次动物保护活动的话，只要交上一定数目的钱就行。他说："绝对会有许多公司愿意利用这个事件，因为公众的注意力都集中在这上面，况且保护动物最易树立取得好感的形象。这可为公司赚得相当可观的意外现金。"但总经理却说，别这样，我们独家行动就行了。

虽说这家公司是碳化物公司，但公关部经理却想到了另外的高招。利用三天来公众对这次动物保护活动激发的兴趣和热情，马上进一步促进公众对野生动物的感情。他在本公司成立了一个动物保护协会分会，深化公司这次事件所获得的影响。他们还制造了纪念章，以纪念这次奇特事件。许多动物爱好者争相收藏，他们知道这种纪念章很有收藏价值，将来一定会增值。这些都扩大了联合碳化物公司的影响。

另外，该公司还预料到"保护动物"这一大众感情会流向社会各个领域，变成其它商品，如介绍动物的电视节目、图书，或动物悦耳的叫声磁带，或动物笼子、动物饲料、宠物交易等等商品都会引起一阵热潮；许多商品制成动物形状，或与动物有关，或是贴上有动物的商标、商品名称就是动物的名字。这些都有潜在的利润，这些都是可以开发利用的领域。

后来他们在动物保护上做了许多工作，如拍摄电台节目，出版书籍、磁带，举办活动等。这在保护动物的宣传同时，再次提高了联合碳化物公司的知名度。

在立身行世面厚心黑看来，给别人一个假象，往往会使对手对你产生错误的判断，这时你就能利用这个自己造出来的时机发展自己的事业。

◎ 明升暗降棋早一招

东汉末年，马腾、韩遂等拥兵割据关中一带，对东汉王朝造成严重威胁。曹操挟天子以令诸侯，在中原群雄角逐时，为了稳住自己的侧翼，始终对马、韩二人采取怀柔政策。后来，马腾与韩遂之间发生了冲突，曹操想借机拉拢马腾，以进一步控制关中一带。

建安十三年（公元 208 年），曹操打算南下平定刘表、孙权。为了稳定后方，他上表给汉献帝，请任命马腾为卫尉，把马腾调离关中，让他到汉献帝手下任职。同时，将马腾的家族都迎到曹操自己控制的邺城，以防止马腾在曹操南征期间，趁机在兵力空虚的后方捣乱。

卫尉一职，在汉代是很有实力的朝廷要位，专门负责掌领皇宫门禁卫及禁卫军。但是，此时的汉献帝只是一个傀儡而已，手下已没有任何军队，就连汉献帝本人的性命也在曹操的手掌心捏着。所以，这时的卫尉，名义上虽高，但实际上只不过是个虚职而已，毫无实权。

曹操正是通过这种明升暗降的方法，控制住了马腾。当然，马腾的原先部队也并不是让给了韩遂，而是由马腾的儿子马超统领着。控制了马腾，也就等于控制住了马超，意味着控制住了关中的军队。

在官场上，用这种明升暗降的计谋控制对方，削弱对方势力的，也不仅仅是曹操一人在使用。

隋炀帝杨广在大臣杨素等人的密谋下，夺取了帝位。这一来，身为楚国公的杨素因屡建功业，对皇上有恩，所以就贵宠日隆，一人得道，鸡犬升天。杨素通过种种渠道，让自己的诸亲六眷位居要职，有的担任尚书列卿，有的任柱国，有的任刺史。而对那些忠诚于国、功高德重的人，杨素却经常暗中进行诋毁诽谤。据《隋书》所言，当时“朝臣有违忤者，虽至诚

体国，如贺若弼、史万岁、李纲等，素皆阴中之。若有附会及亲戚，虽无才用，必加进擢。朝廷靡然，莫不畏附。”可谓权势已达炙手可热的程度。

杨素的这一切，很快引起了以阴险毒辣而著称的隋炀帝的警惕。于是，碍于种种情面和杨素的势力，隋炀帝下了一道看似十分关心杨素的命令：“杨先生是国家的栋梁，应主要抓一些大事，那些细琐的事务性小事，就让下面的官员去办吧，杨先生就不必亲自过问了。”表面上是对杨素给以优厚的待遇，以抬高他的名声，但实际上却夺掉了杨素的实际权利。自此后，杨素的行动收敛多了。

唐代的李林甫也惯于使用这种方法来整治别人。

刑部尚书裴宽和裴敦复都深得唐玄宗的赏识。李林甫十分害怕他们人相与自己争权。偏巧“二裴”之间又有矛盾，李林甫看准了这一点，就趁势挑拨他们的关系，使“二裴”不能并存，而自己却坐收渔利。如，他怂恿裴敦复买通杨玉环的姐姐，在玄宗面前说裴宽的坏话，致使裴宽被贬为睢阳大守。

李林甫见两个对手已伤了一个，就把目标转向了裴敦复一人。他以明升暗降的手段，任命裴敦复为岭南五府经略使。岭南是一个蛮荒之地，交通不便，山水阻隔，千里迢迢。裴敦复接到任命后，稍露迟疑之情，便被李林甫向皇上弹劾一本，说裴敦复迟迟不赴任，有违抗圣旨之嫌。

玄宗觉察后，觉得裴敦复曾立有赫赫军功，后改将裴敦复贬为淄州大守。

李林甫正是用这种狡猾的伎俩将二裴赶出朝廷，阻止了他们人相的机会，从而保全了自己的地位。

■ 立身行世面厚心黑二十九：当面做人，背后为鬼

按照厚黑学的说法，行厚黑之人一定要浑身涂上仁义道德，把自己装扮得光明正大，不能把本质透露出来。用现在的时髦说法，一定要懂得包装自己。然而，受孔孟之道和世俗的影响，行厚黑又不能公开实行，否则肯定会人仰马翻，一败涂地。人前一套，人后一套的做法不受世人欢迎，可是有几个人不在实践着？没有人能天天活在太阳下面，没有几个人一辈子事事如意；谁也不想被周围人看不起，被大家孤立起来，谁也

不想将自己身上的痛苦和疮疤露给人看，这就迫使人们不得不包装自己，人前装得幸福、快乐，若无其事，回家后原形毕露，哭笑任情。在成大事过程中，一定要熟练使用这套法术，人前光彩夺目，以博得大众的支持和喝彩，背后该厚就厚，该黑就黑，丝毫不能马虎。

◎ 举“正义”之旗，行“无耻”之事

李宗吾一再告诫我们，大凡行使厚黑学，外面定要糊一层仁义道德，不能赤裸裸的显露出来。王莽之所以失败，就是由于后来把它显露出来的原故。对于李宗吾的这种说法，美国菲利普烟草公司的做法，可谓做了最好的注解。

提起美国菲利普烟草草公司，人们可能不是太熟悉，但如果说到“万宝路”，相信在中国的知名度丝毫也不亚于“熊猫”烟。

今天，随着人们对健康和环保的重视，几乎全世界都在大肆宣传吸烟的危害性，烟草业简直处于四面楚歌。就在许多烟草行业都感到营运维艰的时候，美国的菲利普烟草公司却生意兴隆，利润连年增加。特别是1998年初，美国《幸福》杂志对8000名经理人员进行民意测验时，该公司经理在全国最受赞誉的经理中居然排名第二。一个已由不少专家宣布其产品能“致命”的公司，其经理竟能得到如此“荣誉”，究竟用了什么高招？

原来，菲利普烟草公司的高招就在于高举“正义”之蒙人大旗，行“无耻”之赚钱能事。所谓“正义”大旗，菲利普公司的做法主要体现在它的广告上独具一格，不采用其它商家通常使用的向媒体投放重金，不分对象地向公众说教，而是把公司的名牌产品“万宝路”广告上那个很有精神的西部牛仔，描绘成一个坚持“独立自主、自由选择”的偶像。同时，只要一有机会，公司就不惜重金扩大自己的影响。在各种竞选

和重要的社会活动中，它常常慷慨解囊，一掷千金。例如，在纪念《人权宣言》发表200周年的活动时，它一下子就捐资6000万美元。这一行动深得广大向往“民权自由”的人们极大的好感。公司经理因此而获“殊荣”，同时它的产品也被向往“民权自由”的美国大众所接受。

谁都知道吸烟不仅没好处，而且害人害己，但菲利普公司的“万宝路”却成了世人喜欢的对象，这种令人不可思议的功效，除了厚黑之道还有哪家学问能够创造呢？一位精通立身行世面厚心黑的同道，谈到他进入“厚黑门”的经历时，曾经讲过这样一个真实的故事：他有一个同学，自小聪明干练，学习成绩优异，当时他们学校要保送一名学生到英国深造，那些许多学习平平毫无专长的学生纷纷给学校领导送礼，这位同学见此甚为气愤，便联合富有正义感的同学孤立他们，并在宣传栏里对这些学生的行径向全校曝光，结果那些学生灰不溜丢，弄得几位学校领导也怪没趣。然后这位同学把自己真实成绩写在几份纸上，并各自夹入“袁大头”几张，分别放入信封送与那几位领导，结果这位同学顾顺当当地到了伦敦。

这位厚黑同道对他这位同学气愤地说：“无耻之极！你让那些学生不送礼，你却暗自送去钞票！”谁知这位同学却笑笑说：“触怒了那几个领导，他们会找我麻烦的。我知道他们是只认食的狗，我先给他们点好吃的，这样我能顺利出国，而且毕业以后回学校也好再拿棍子揍他们。”

这位同学的这一番话，让这位厚黑同道对“无耻”全然换了另一种看法，确为“无耻之极”，却又“智慧之极”，并开始一门心思钻研厚黑之学。

当然，这里不是说让我们都去学这种“智慧”，而是要从中汲取教训，做一个为人称道的高尚的人。方圆乏道，博大精深。读者诸君，尚需努力！

◎ 当众拥抱你的敌人，你就没有了敌人

李宗吾说，我有个折衷调和的法子，提出两句口号："厚黑为里，仁义为表。"换言之，即是枕头上放一部厚黑学，案头上放一部四书五经；心头上供一个大成至圣先师李宗吾之神位，壁头上供一个大成至圣先师孔子之神位。

立身行世而不败，应该牢记李宗吾这两句口号，不管作什么事，采取什么手段，调子一定要亮，要光明正大，冠冕堂皇，让人不好找出破绽来攻击。这方面，我们还得学学古人。

诸葛亮三气周瑜是罗贯中在《三国演义》中创造的众多艺术经典之一，对于世人有其特殊重要的意义。周瑜与诸葛亮，是三国时期东吴和蜀国的智慧人物，诸葛亮三气周瑜是"三连环"计。

先是，刘备向东吴孙权借得了荆州作栖身之地。后来，诸葛亮又设计夺了南郡；再后来，刘备又赚娶了孙权妹妹……所有这些都使周瑜气不得出，总想找诸葛亮报仇。

偏巧，远在北方的曹操接受下属的建议，以汉献帝的名义委任周瑜为南郡太守，给周瑜找到一个夺取南郡的机会。于是，周瑜派了鲁肃前来向刘备索取荆州，刘备按照诸葛亮的计谋使荆州得以拖着不还，反说请周瑜领兵去夺取巴蜀，代作荆州偿还给东吴。此时巴蜀已在刘璋手下，刘备也想巴蜀自立为帝。今刘备请周瑜去夺，自是马到成功，因为东吴周瑜的力量强过刘璋数倍。

周瑜闻听此言，喜不自胜，忙领兵说是要去夺取巴蜀。

鲁肃说："巴蜀是刘备之地，都督何苦为他人去拼命夺回。"

周瑜说："你以为我真带兵去夺巴蜀么？我是带兵以夺巴蜀为名，实际上是去夺回南郡。"

鲁肃说："都督此计，亮不及也。"是说诸葛亮之计远不

如周瑜之计。

谁知周瑜率大军来夺南郡时，关羽、张飞、赵子龙等蜀汉猛将从四围杀出，杀得周瑜落花流水。又一次跌下马来，箭伤毒发，终至身亡。这便是诸葛亮巧用连环计气死周瑜的结局。

周瑜被诸葛亮气死后，停灵于柴桑（今江西九江），东吴众将都对诸葛亮恨得牙根疼。面对东吴将士义愤，谁也想不到诸葛亮的脸皮竟然有多厚，他竟然亲至柴桑吊孝。精通立身行世面厚心黑的诸葛亮，明明心里高兴得乐开了花，可祭文却写得言词悲切，并且哭声无比悲哀。哭得东吴众将改变了态度，许多人于是说："人尽道周瑜与孔明不睦，今观其祭奠之情，人皆虚言耳。"

于是，诸葛亮三气周瑜，促其致死之说不攻自破。当时只有一个庞统揣知了内幕，庞统是诸葛亮的好友，故意笑他说："你气死了周瑜，又来吊唁周瑜，你欺天下无人知乎？"

孔明笑笑说："不如此，又何以掩天下人耳目呢？"

对了，诸葛亮气死周瑜又来吊唁周瑜，目的就在于掩人耳目。

西方普遍流行的一句话说："当众拥抱你的敌人，你就没有了敌人！"这话真是说得太好了，可说是立身行世面厚心黑的最好注解。

◎ 不妨披张"羊皮"

偷艺的故事在中国古代社会屡见不鲜，其基本背景大致差不多。家庭条件所限，无法求学，但上进心又很强，又有极高的天赋，或文或武，总之最后都在某一领域成就一番事业，名噪一时。谁也想不到，当年的李嘉诚在万般无奈的情况下，也曾效仿古人，搞了一回"地下工作"。

1950 年夏天，办事一向干脆利落的李嘉诚以自己多年的积蓄和亲友筹措的五万元港元在香港九龙租了一间厂房，创办

“长江塑胶厂”，专门从事塑胶玩具和简单日用品的生产，由此起步，开始了他在世界经济史上叱咤风云的创业之路。

经过创业初期的一段艰难时期，李嘉诚种类繁多的塑胶产品中，自己工厂所生产的塑胶玩具在国际市场及香港市场已经趋于饱和状态，似乎已经没足够的生存能力了。这就意味着他必须重新选择一种在国际市场、国内市场中均具有强大竞争力的产品，而实现其塑胶厂的“转轨”。

慢慢地，李嘉诚发现，如果自己转而生产塑胶花，那么，不仅市场走俏，也能顺利实现自己工厂的转产。

但是，当年轻的李嘉诚想要自立门户加入当时正在走俏的塑胶花市场竞争中去时，他却无法解决所遇到的技术上的难题。怎么办呢？无奈之下，李嘉诚想到了亲自去向国外的先进企业学习新产品技术的办法。

临走之前，历经一番磨难的李嘉诚说出了这样一句掷地有声的话：

“成功的大门总是向着勇敢的心敞开。”

1957 年夏天，李嘉诚怀揣着强烈的希冀和求知欲，登上飞赴意大利的班机，去实地考察和学习那里塑胶花制造的先进生产工艺。

到达目的地之后，李嘉诚迫不及待的直奔那家在世界上开风气之先的塑胶花生产公司。但当经过了长途奔波。风尘仆仆的李嘉诚来到该公司的门口，他却戛然止步了。

李嘉诚素来知道，当一种新产品投放市场的时候，厂家对该产品的技术是绝对保密与戒备的，不会轻易向来访者提供。

也许应该名正言顺地购买新技术专利？但是，一来自己的长江厂小本经营，付不起昂贵的专利费；二来厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要充分占领市场，甚至直到准备淘汰这项技术时，方肯将专利出手转让给他人。

那么，长江厂只能跟在别人后头亦步亦趋。永远也无法做到突破了吗？而且，聪明的香港人极其善于模仿，对急于打冷

门、填空白的李嘉诚来说，等塑胶花在香港大量面市后再去模仿它的生产工艺，将只能于事无补，甚至加重自己的负担。

难道就此打道回府么？情急之下，李嘉诚想到一个绝妙的办法。

由于这家公司的塑胶厂人手不够，急需招聘工人，他连忙跑去报了名，被派往车间做打杂的工人。

在车间里，李嘉诚负责清除废品废料，因此，他可以每日推着小车在厂区各个工区来回走动，双眼却紧紧盯着整个工艺流程，恨不得将它吞下肚去。收工后，李嘉诚急忙赶回旅店，把观察到的一切都记录在笔记本上。

这样，在不长的时间里，李嘉诚便熟悉了整个生产流程。但是，属于保密的配色技术环节还是不得而知。于是，李嘉诚又心生一计。

在一个假日里，李嘉诚邀请数位新结识的朋友，到城里的中国餐馆去吃饭，这些朋友都是某一工序的技术工人。席间，李嘉诚诚恳地向他们请教有关技术的问题，佯称他打算到其他工厂去应聘技术工人。

就这样，李嘉诚通过眼观六路，耳听八方，终于慢慢悟出了塑胶花制作配色的技术要领。

最后，李嘉诚又到市场上去调查塑胶花的行销情况，验证了塑胶花市场的广阔前景。回到香港后一举打了个翻身仗，使长江厂生产的塑料花摆满了香港的大街小巷，长江塑胶厂由原先默默无闻的小厂一下子成了蜚声香港塑胶业的知名企业，李嘉诚也成为香港著名的“塑胶花大王”。

凭心而论，以今天的商业准则衡量李嘉诚当年的行为，似乎有些不太妥当。但在那个时代，偷师和模仿是很普遍的现象，无可厚非。也许李嘉诚不偷艺，他就成不了“塑胶花大王”；也许他不偷艺就无法奠定雄厚的资产，无法发展其他产业，成不了香港首富。当然我们不能否认李嘉诚的经营天赋。但这些都是也许，事实上李嘉诚已经成功了。成功者是应该受

到追究的。

◎ 兄弟“相煎”的背后

美国的服装商德鲁比克兄弟二人开了一家服装店，他们的服务十分热情。每天，哥哥都站在服装店的门口，向行人推销。但是，这兄弟二人都有些“聋”，经常听错话。

经常是，两兄弟中的一个，热情地把顾客拉到店中，反复介绍某件衣服是如何地物美价廉，穿上后又是如何地得体和漂亮。经过这样劝说一番之后，顾客总会无可奈何地说：“这衣服多少钱?

“耳聋”的大德鲁比克先生把手放在耳朵上问道：“你说什么?”

顾客又高声问一遍：“这衣服多少钱?”

“噢，你问多少钱呀，等我问一下老板。十分抱歉，我的耳朵不好。”他转过身去向那边的弟弟大声喊道：“喂，这套全毛的衣服卖多少钱?”

小德鲁比克站起身来，看了顾客一眼，又看了看服装，然后说：“那套嘛，72 美元。”

“多少?”

“72 美元。”老板高喊道。

他回过身来，微笑着向顾客说：“先生，42 美元一套。”

顾客一听，随即赶紧掏钱买下了这套便宜的衣服，溜之大吉。

其实，德鲁比克兄弟两人的耳朵一点也不聋，而是借“聋”给想沾小便宜的人造成一种错觉来促销。事实上，这两兄弟采用此种方法经营得非常成功，赚了不少钱，供着他们的三个孩子上大学。

还有一个类似的实例同样发生在美国。

在美国西部的某城，有两家专卖廉价商品的商店，一家名

叫美国廉价商店，而另一家则称纽约廉价商店。这两家的店面相邻，但店主却是死对头。长期以来，一直就各自商店的销售进行着激烈的“战斗”。

一天，纽约廉价商店的橱窗中挂出一幅广告，上书：出售亚麻布被单，瑕微疵小，价格低廉，每床售价6.50美元。

居民们看到这则消息，纷纷奔走相告，趋之若鹜。但同往常一样，没过多久，隔壁美国廉价商店的橱窗里赫然出现了这样一则广告：我店的被单与隔壁的相比，犹如罗密欧与朱利叶的亲密关系一样，注意价格：每床5.95美元。

这样一来，拥向纽约廉价商店的人们看到隔壁卖的比这里更便宜，马上放弃了这里的交易，转而拥向另一家美国廉价商店，一齐挤进店内，只消片刻，被单就被蜂拥而至的人们抢买一空。

像这样的竞争在这两家商店之间可以说从未间断过。忽而东风压倒西风，忽而西风压倒东风，无尽无休。而当地的居民也总在盼望他们之间的竞争。因为他们的竞争会给人们带来好运气，可以用很少的钱就买到十分“便宜”的商品。

除了利用广告相互压价竞争外，两家商店的老板还常常站在各自的商店门口，相互指责、对骂，甚至拳脚相加，场面十分激烈，但最终总有一方败下阵来，才能停止这场残酷的“战斗”。这时等待已久的市民们则好比在比赛场上听到起跑令一般拥向胜利一方的商店，将店内的商品一抢而空，不论能买到什么样的商品，他们都感到很惬意。

就这样，两家商店的矛盾在当地最为著名、最为紧张，也最为持久。而附近的居民却从中获得了巨大的利益，买到了各种物美价廉的商品。他们总在盼望着两家商店的“战斗”再起，好使自己从中获益。这已经成了他们生活中不可缺少的一部分。

一晃，几十年过去了，两家商店的主人也老了。突然有一天，美国廉价商店的老板失踪了，铺面上了锁。大家再也看不

到他们相互竞争的精彩场面了，感到很茫然，心里好像缺点什么。每一天，都在盼望出现奇迹：铺面又开张了，两家店主人开始“战斗”，但奇迹没有出现。

过了一段时间，纽约廉价商店的老板也将自己的商店拍卖了，随后也搬走了。从此，附近的居民再也没有见到过这两个带给他们刺激和利益的怪人。

终于有一天，商店的新主人前来清理财产时，发现了一桩令人费解的事情：两家商店中间竟然有一条秘密通道相连；在楼上，还有一道门连接两家老板的卧室。

这是怎么回事？大家都有些惊讶，猜不透昔日“仇敌的卧室为什么会相通。

经过调查得出了一个让人哗然的结果：这两个死敌，原来竟是一对亲兄弟，他们平时的咒骂、威胁、互相攻击，都是做样子给人看的。所有的“战斗“都是假象和骗局。因为在他们两个人的" 战斗" 中，不论哪一方胜利了，只不过是由胜利一方把失败一方的货物一齐卖掉罢了。

几十年来，他们利用了人们的求廉心理，通过不间断的“战斗”蒙蔽了当地的消费者。想想兄弟俩的面厚心黑，竟然蒙骗了几十年的老街坊，恐怕就连厚黑教主也会为自己竟然有这样出类拔萃的洋弟子而欣慰吧！

■ 立身行世面厚心黑三十：应机造势，哗众取宠

——为了给自己谋得一种良好的社会舆论，获得大众的注目甚至支持，明知不好实行，却大肆宣扬，大造声势。如果得到了赞同，不管以后如何实施，毕竟眼前先得了一个名利双收的大彩头。

许多人为了给自己谋得一种良好的社会舆论，获得大众的注目甚至支持，往往提出一种口号或建议，明知不好实行，或干脆不是为了实行，但却大肆宣扬，大造声势。最后拿到一个大场合，如大型会议上，号召大家讨论，签字同意实施。如果得到了赞同，不管以后如何实施，毕竟是名利双收。李宗吾认为，每个人，都可以照此法去做。找准时机，针对众人正在关注的东西，在著名媒体上提出一种能博得大众赞同的深奥难懂的理论、主张和改革建议；在大型活动场合，与众不同的夸张

的言论和举动；在名家云集的场合，提出一种令众人意外的新思维，让专家来评论或批评，借以吸引大众的眼球，迅速提高自己的名声。当然，要这样做，没有深厚的厚黑学功底，是很难做到的。

◎ 树威立信造声势

人生在世只要运用厚黑之道，必能无往不胜，所向披靡；无论是趋进，还是退止，都能泰然自若，不为世人的眼光和评论所左右。

在美国，人们一般认为没什么本事的人才去当政府的官员，而在中国封建社会，自古以来奉行“学而优则仕”，追求高官厚禄是人生在世的主要目标。因为一朝居高位，一呼百诺，威风八面，这种声势有谁不想去试上一试呢？为政的不但会有一呼百应、众星捧月般地壮观声势，更可衣食富足，高枕安眠。不过最困难的就是怎么走向自己心目中的尊贵地位和走上之后如何永久地保持住自己的地位。

为达到这个目的，历来是仁者见仁，智者见智。为政者需要得到天下人的拥戴和支持，才能称得上是真正的为政者，否则就只能算是个孤家寡人，号令无人听从，起居无人侍应，只拿个架子硬充，岂不过得比平常人更难受。

武则天是中国历史上第一个女皇帝，也是仅有的一个女皇帝。其威名至今仍久传不衰，恐怕比之铁娘子撒切尔毫不逊色。

武则天本是唐高宗的爱姬。公元683年，唐高宗因为头眩病复发而不治身亡。继位的唐中宗李显品性庸懦，毫无主见，凡事都对武则天言听计从，这样执政大权便渐渐落入了武则天的手中。次年，唐中宗因事被废为庐陵王，久掌实权的武则天不禁想起在心中时刻铭记的小时候的一件事来：

西蜀人袁天纲，精通相术，言出必应。当时武则天的父亲

也身居高官，把袁天纲请到家中，让他给全家人相面。当最后相到尚在襁褓中的武则天时，袁天纲惊叫道："这果真是个男儿吗？如果是个女孩，那么前途不可限量！"

武父笑着说道："就是女婴，将来又有什么结果？"袁天纲说："龙瞳凤颈，极是富贵之相。"武父又道："便是富贵，想来能作皇后了。"袁天纲说："贵为皇后，尚还是意料之中的事情。我看还不止如此。"武父这才惊问道："难道她要做女皇帝不成？"袁天纲避而不答，其实看他举止神态，武父所说定然不虚。

等到武则天渐渐长大，兄弟姐妹都以女皇帝称呼她作为戏言，她自己却也知道历朝历代并无女人做皇帝，所以对此并不太奢望。谁知福至心灵，时来运转，她先是被选入宫，后被唐太宗升为才人，又为昭仪。而后又做了对她惜爱倍至的高宗李治的皇后，高宗一死，她又成了尊贵万分的太后。真是步步摇春风，事事尽如意。

昔日唐高宗在位时，因患有头眩病，所以自公元660年起便把大小政事多半委托给武皇后处理，自己落得个清心养性，武则天也渐渐掌握了朝中大权。高宗一死，继位的又是她的儿子，要想废黜只是一句话而已。这样，武则天便不觉野心萌动，想要试试袁天纲昔日的预言，尝试一下当女皇帝的滋味。

然而，在一个夫权为上的男性社会里，传统的男尊女卑观念早已深入人心，要想撼动又谈何容易。中宗被废为庐陵王之后，武则天曾故意试探性地问群臣："此后应由何人承续帝位？"宰相应声答曰：应立豫王李旦为帝，李旦是武则天和唐高宗所生的最小的儿子。其他人也都众口一辞，没有一个人会想到座上的女人正蠢蠢欲动，想要过一把皇帝的瘾。群臣的意见让武则天心凉了半截，但也给她打了一针清醒剂，她知道，自己现在做皇帝还不是时候。

无奈，武则天只好暂立豫王李旦为唐睿宗，做个挂名皇帝。然而即使这样，仍有不少大臣屡屡站出来劝谏，要武则天

尽早把权力归还给李旦。李敬业甚至招集十余万兵马，发誓要杀绰这个企图篡夺大唐江山的女子，大文豪骆宾王也挥毫抒愤，写出了力透素纸，千古名扬的《讨武檄文》，追随李敬业麾下，兵败而不知所终。之后仍有绛州、表州、邢州、豫州等一大批刺史起兵讨武……

面对如此强大的传统观念的反对力量，武则天心里明白，虽然此时在朝中说句话她就能坐上皇帝的宝座，但众人不服，民心不稳，这样的女皇做也不会长久，也可能碌碌无为，甚至在历史上留下恶名。于是，她放眼前途，决定费些时间大造声势，设法改变人们的观点，改变民众对女人尤其对她这个不一般女人的敌视态度。

首先武则天表面上装做归政于李旦，暗地里却让李旦写表坚决推辞，而自己则好像是迫不得已才临朝，掌握皇权。

接着，她又让侄子武承嗣派人在石头上铭文，刻上“圣母临人，永昌帝业”八个大字，涂成红色，扔进洛水，再由雍州人唐同泰取来献给朝廷。武则天亲祭南郊，告谢神灵，称此石为授圣图，改洛水为永昌水。封洛水神为显圣侯，给自己加号圣母神皇，封唐同泰为游击将军，并举行了声势浩大的拜洛受瑞仪式，使人以为武则天当皇帝乃是奉循上天的旨意。

而后，武则天又暗使高僧法明杜撰了大云经四卷遍送朝廷内外。大云经中在醒目的位置称武则天本是弥勒佛的尘世化生，理当代为唐朝主宰。武则天便令两京诸州官吏，使百姓大读特读，并专门建寺珍藏。

嫌此不足，又令侍御史傅游艺率关中百姓900余人，来到朝廷上表，恳请武则天亲临帝位。武则天佯装不答应，却又马上把傅游艺提升为给事中。如此升官捷径，哪个不想效法？于是，百官宗戚，远近百姓。四夷酋长，沙门道士竞相仿效傅游艺，上表奏请武则天当皇帝。有一次上表之人竟超过6万。

如此大造舆论，都觉得武则天做皇帝已是上应天意下顺民心，势所必然。百官群臣也乐得顺水推船，请求武则天早日登

位。就连挂名的皇帝李旦竟也认为自己这个皇帝是抢了母亲的位，亲自上表请求姓武。

时机成熟之后，武则天这才废了李旦的帝位，亲自登基为帝，反对者声息皆无，她这个皇帝也就做稳了。

◎ 把招牌做大并且高高挂起

为政之人不懂得树威立信，大造声势是不行的。第一印象往往把人引入误区，陷入表面的认识之中，而忽略其真正的本质内涵，甚至影响对本质的认识。因此，欲立身行世获得成功，有必要把招牌做大，并且高高地挂起来，制造超人的声势。因为有了声势，有了影响，才能在民众之中造成一种共识，这样你有了声望，有了影响，才会有人来协助你完成自己的事业。

秦末暴政，民不堪受。陈胜、吴广去戍守边境，结果误期该斩，反正是死，无奈之中才举兵起义。然而，虽然如此，他们也不敢明目张胆地大举造反。也许当时人们对于秦王嬴政的积威还颇为震慑，别人为王称帝恐怕一时还适应不了。陈胜、吴广二人为此也耗费了不少思虑。

陈胜、吴广本是粗人，没有多少文化，想个计策实在是费了不少的劲。他们让人在夜里埋伏在营地的周围，学着狐狸的声音鸣叫，并大声喊叫："大楚兴，陈胜王。"如此一来二去，弄得人心惶惶，陈胜出出人人也颇引人注目，总是有人指着他的背影低声耳语，连押送他们的军官也开始密切注意陈胜了。

接着，他们又将一小条书简塞进鱼肚，上面写着陈胜理应顺天意而为王的信息。然后由人自集市上把鱼买回来，剖开鱼腹准备烹杀，自然就发现了里面的书简。众人大惊，将先前夜半狐鸣之事一联系，惊呼陈胜为天人，陈胜的号召力在戍卒中陡增。后来，陈胜和吴广借故杀掉了两个看送他们的军官，揭竿而起，振臂高呼："王侯将相，宁有种乎？"众人也跟着响

应，这才开始了中国历史上第一次农民起义的大风暴。

在英国的伦敦，有一家小型的珠宝店，开张伊始店老板就扬言，要获得令同行们刮目相看的经营业绩。然而，4 年以来，因经营不善，濒临倒闭，同行们都讥讽他是“癞蛤蟆想吃天鹅肉”。店老板真是走投无路，冥思苦想着改善困境的对策。

机会终于来了。1985 年，查尔斯王子和黛安娜王妃要举行婚礼，一时成为轰动英国以至全世界的新闻。黛安娜王妃容貌绝伦、仪态超群，令绝大多数英国人为之仰慕。倾倒，她甚至成了众多青年人崇敬的偶像。店老板想，如果能抓住这个千载难逢的机会，利用公众对王子王妃婚礼盛典的专注心理，导演一出虚假而又逼真的广告活剧，必定能使自己的珠宝店摆脱困境，大发其财。

于是，他四处搜寻长得像黛安娜王妃的年轻女子。历经艰苦，终于被他找到了一个相貌酷似黛安娜的时装模特。他重金聘用这个模特，对她从服饰、发型到神态、气质都做了煞费苦心的模仿训练。待到看不出破绽之后，店老板便向电视台记者发出了暗示：明晚将有英国最著名的佳宾光临自己的珠宝店，采访这条新闻的条件是电视片中不得加入解说词。

第二天晚上，这家珠宝店灯火辉煌，店老板衣冠一新，神采奕奕地站在店门口，像是要恭候要人光临。此举顿时吸引得许多过往行人驻足观望。不一会儿，一辆豪华的轿车缓缓地驰到了门口，车一停下来，店老板便立即走上前去彬彬有礼地打开了门。那位相貌酷似黛安娜王妃的模特从容地从车上走下来，嫣然一笑，还向聚拢来的行人点头致意。有人喊了一声：“看，黛安娜王妃。”众人真的以为是黛安娜王妃来了，不及辨别便蜂拥而上，争相一睹黛安娜王妃的风采，挤到前头的青少年还为吻上了“黛安娜王妃的手”而得意非常。电视台的记者不敢怠慢，急忙打开录像机频频摇动，警察怕影响“王妃”的活动，急忙过来维持秩序。

店老板此时更是从容不迫，先是感谢“王妃”的光临，随后笑容可掬地引她参观，店员们按老板的吩咐，相继介绍项链、耳环、钻石等名贵饰品，“黛安娜王妃”则面露欣喜，边挑边称赞。

第二天，电视台播放了这出以假乱真的新闻录像，因受老板的事先关照，被蒙在鼓里的记者，把它拍成了没有声音的“默片”，自始至终没有一句话和一句解说词。屏幕上出现的只是热烈非常的场面和珠宝店的店客。这一下震动了伦敦全城，人们纷纷传播这个重要的新闻，原来不知道这家珠宝店的人们不住地打听这家珠宝店的地址，都想在“黛安娜王妃”来过的珠宝店里买一件首饰当作礼品送人。青年人，黛安娜“追星”一族更是爱屋及乌，络绎不绝地跑来抢购“黛安娜”所喜爱的各种首饰。原来生意清淡、门可罗雀的小珠宝店，顿时门庭若市，生意兴隆，令老板和店员们应接不暇。短短的一个星期，这家珠宝店就获利 10 万英镑，超过开业 4 年来的总和。

这则消息传到白金汉宫，惊动了皇家贵族，皇家发言人立即郑重地发表声明：“经查日程安排，王妃没有去过那家珠宝店。”要求法院判处那家珠宝店的老板犯了诈骗罪。发了大财的珠宝店老板却振振有词地说：“电视片中没有一句话，我也没有说佳宾是黛安娜，这在法律上不能构成犯罪，至于围观的公众‘想当然’地把她当成王妃，我是无法阻止的。”

珠宝店老板利用假王妃，大肆制造社会新闻，使得伦敦全城沸沸扬扬，珠宝店也因此柳暗花明，绝处逢生。此举假借了权威效应，珠宝店老板深知黛安娜王妃在英国公众心目中的权威性，故请来一位模特扮演成王妃，光顾他的珠宝店，又巧妙地通过电视台加以宣传，从而大大提高了他的珠宝店的知名度和美誉度，吸引来众多的顾客，实现了预期的宣传效果，扩大了销售。这种手段，从道德上说，有愚弄公众之嫌，不宜提倡，但是，这种在商业活动中巧妙地利用人们的崇拜心理，把

自己的招牌做大的技巧，在立身行世面厚心黑看来，却是值得赞扬的。

造声势之法大多是以势取人。声势造得好，不但会使自己的实力在无形或有形之中增长了很多，面且还会削弱对手的力量，改变敌我力量对比。

◎ 虚张声势也要讲究正与反

“虚张声势”的作法主要用于力量不够之时，遇到一个紧急任务又非去完成不可，于是只好打肿脸充胖子，勉力为之。在这方面，唐太宗李世民还在隋朝时候的一次“救驾”行动，可以说做得相当精彩。

那是隋炀帝杨广大业元年，此时杨广夺取帝位还为时不久。隋炀帝杨广究竟是个什么样的人，他又如何要“夺取帝位”呢？这些问题必须首先弄明白，然后才能弄清其他的问题。

隋朝在我国历史上是个短命王朝，前前后后总共才只有三十八年。隋朝的开国皇帝是文帝杨坚，他在位二十四年。杨坚本来有五个儿子，并立了长子杨勇为太子。做储君。杨广比杨勇小了好几岁，本来没有继位当皇帝的可能，但杨广居心叵测，诡计多端，面厚心黑，他首先看准了父亲隋文帝杨坚有“不喜姬妾”的特性，于是自己隐讳好色的特点，他与再多的姬妾淫乱都瞒着父亲，他的姬妾生了再多的儿子他一个也不要，在父亲文帝杨坚那里装出一副“不近女色”的样子。

为了了诋毁杨勇，杨广故意在父亲文帝杨坚面前揭露杨勇哥哥“好色”的丑事，还无中生有地编造了许多对杨勇的谗言，使杨坚由厌恶而疏远，终于最后废了杨勇的太子位，另册立了次子杨广为储君。

历史上对此具有一致的定评：杨广比其哥哥杨勇的个人品质差很多，他的淫乱残暴直接导致了隋朝的迅速灭亡，隋朝只

有三十八年而亡失天下，实在是文帝晚年昏庸，错废了太子杨勇，错传了帝位给杨广造成的恶果。

回到前面的话题上来，杨坚中了杨广的离间计废了杨勇太子之位后，不久便发现了杨广的品德远远不如杨勇，就有意将太子重新恢复到杨勇名下。然而，此时已被立为太子的杨广势力已成，杨坚已经无能为力了。杨广将杨坚毒死后，自己继位登基做了皇帝，并假借杨坚遗诏的名义，将已经被废的杨勇赐死。

由此可见，隋炀帝杨广是通过毒死父皇，杀死哥哥而抢占了隋朝皇帝宝座的。

正是这样--个人品德极坏而又残暴无比的杨广，继位登基后不久就去山西的雁门关巡幸，他出游时全副銮驾，旌旗蔽天，本想向西北方向的许多弱小夷国耀武扬武，使他们更加心悦诚服地做隋朝的纳贡属国。

谁知离开隋朝中心地带较远的突厥王始毕起了野心，发了全国之兵三万多人，从漠北故地出发，远涉沙漠苦寒之地，悄无声息的来到山西雁门关，将隋炀帝杨广的銮驾仪仗及少量护卫兵丁团团围困了，企图一举歼灭隋朝，由他突厥前来一统中原，问鼎华夏。

突厥向来骁勇善战，将杨广围得水泄不通，眼看杨广就要死于非命。此时连派人出去求救的可能都没有了。杨广心急如焚。

幸好有近侍近臣建议，请隋炀帝杨广写了一张布质的求救诏书，钉在木板上，从汾河中放了出去。放时还不曾有多大指望，只说听天由命罢了。

此时的李世民还是一个小小的中级军官，隶属于屯卫将军云定兴部，或者正因为此时隋朝气数未尽吧，隋炀帝钉在木板上漂在汾河上的那一纸求救诏书被李世民发现了，他看出这是自己眼下立业建功，为以后夺取政权奠定基础的大好机会，便再三怂恿云定兴去救隋炀帝杨广。然而，废太子杨勇的一个爱

妃，就是云定兴的女儿，杨广离间其父隋文帝杨坚废了太子杨勇，后来还杀了杨勇，当然杨勇的嫔妃们全都被赐死了。这其中便有云定兴的那个女儿。

为此，云定兴对杨广有“杀女之恨”，他怎能答应去救杨广的驾呢？便拒绝说：“我的兵力还不及突厥始毕可汗兵力的五分之一，怎么可以冒险去救驾呢？弄不好就把我自己的性命都搭进去了。”

李世民说：“力量不够，可虚张声势充之；不去救驾，将来可难免死罪。”

云定兴说：“何谓虚张声势呢？你且详细说说。”

李世民说：“先把我们几千人的队伍拉长几十里，再多张旗帜，多鸣战鼓，只在暗道荫蔽处大造声势，几千人要能造出十万大军的威势来，何愁突厥三万围兵不退呢？将军若是费了力而未能成功救驾，当另有他说。倘若知道君王有难而不去援救，那将来就难逃诛灭九族的大罪了。”

云定兴拗不过李世民，于是“虚张声势”前去山西雁门关救驾。几千人的部队果然造出了十万大军的声势，暗地里还派人放出了话，说十万救驾大军已经来了。

突厥国王始毕闻报：隋朝十万救驾大军前来，绵长数十里，旌旗络绎不绝，战鼓震耳欲聋。自忖三万大军远不是十万大军的对手，于是撤兵回了漠北，杨广终被救了出来。云定兴、李世民都立了大功。这便是历史上使用“虚张声势”一法取得巨大战功的一次成功范例。

从这例子不难看出，虚张声势的对象是敌方人员。推广思之，虚张声势多使用于打肿脸充胖子的场合。当然也常常用在上司对下属的摆谱上来。许多长官对下级，上司对属员，难免有点颐指气使的味道。这颐指气使就常常有“虚张声势”的味道在里边。

作为一个属下人员，为了争取自己的成功，应该学会容忍上司的“虚张声势”，那怕是上司对你大发脾气，大骂一通，

你也应该耐心忍受。你应该想一想：上司在你面前“虚张声势”，那是你的一份特殊的光荣，说明你已经接近成为上司的心腹了。说不定真有那么一天，你会在你“虚张声势”的上司提携之下，踏上自己的辉煌前程。

〔第六篇〕

正战篇：假私济公，皆大欢喜

就人格言之，我们可下一公例曰："用厚黑以图谋一己之私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，要干天性。用厚黑以图谋一己之私利，势必妨害他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人既以私利为重，我用厚黑以图谋公利，即是替千万人图谋私利，替他们行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。我是众人中之一分子，众人得利，我当然得利，不言私利而私利自在其中。例如曾、胡二人，用厚黑以图谋国家之公利，其心中无丝毫私利之见存，后来功成了，享大名，膺厚赏，难道私人所得的利还小吗？所以用厚黑以图谋国家之利，成功固得重报，失败亦享大名，无奈目光如豆者，见不及此。从道德方面说，攘夺他人之私利，以为我有，是为盗窃行为，故越厚黑人格越卑污。用厚黑以图谋众人之公利，则是牺牲我的脸，牺牲我的心，以救济世人。视人之饥，犹己之饥，视人之溺，犹己之溺，即所谓"我不入地狱，谁入地狱？"故越厚黑人格越高尚。

——李宗吾

没有哪一个国家的总统过着一贫如洗或者与普通百姓一样的生活吧？也没有听说哪个总统的父母、夫人、儿子和亲戚不被人知，不享受荣华富贵？古话说得好：“一人得道，鸡犬升天”。尽管今天不公开说了，可这个事实难道就不存在了吗？还有句古话：“一将名成万骨枯”。尽管社会上如此残酷的事情并不多见，可仔细想想看，哪一个功成名就的人物不是踩着他人的肩膀和血汗升上去的？这些人上升的道路尽管不尽相同，可是本质是相同的：打着为公义、为他人、为大众或为民众、为民族、为国家利益的旗帜，大行厚黑，吸引得千千万人甘愿臣服，唯其马首是瞻，为其效力或者拚命，攻城掠地，消灭敌手，排除异己，等到成功的那一天，是死者已矣，号令者荣耀无限，即使不幸失败，也落得名垂青史。因此，厚黑教主告诫世人，欲行大厚黑者，必须舍却自我，以图公利为出发点，如此才能越厚黑，越能得大名。

■ 立身行世面厚心黑三十一：克己利人，益公肥私

——《厚黑学》是追求公私两顾，人我两利的，许多厚黑之士开始严格约束自己的私利和个人享受欲望，因为他们要的不是这么一点小利益，而是更大的利益。

没读过《厚黑学》的人肯定以为，厚黑学是教人自私的，是洪水猛兽一样的东西。等你读了《厚黑学》就会明白，《厚黑学》是追求公私两顾，人我两利的，出发点是要人以公为先，大行公义之事。封建社会的高官，难道仅仅就是为了多为社会、大众谋利吗？错了。那只是一方面而已，绝不是许多封建高官的初衷，更不是每个封建大官都有如此高的境界。他们最感兴趣的是，高官可以带来厚禄，出人头地，光宗耀祖，可

以让自己的“鸡犬升天”。他们也不糊涂，这些利益的获得，必须建立在公义的招牌下。许多人开始严格约束自己的私利和个人享受欲望，因为他们要的不是这么一点小利益，而是更大的利益。经常为了大利益，他们会牺牲一些个人的小利益，表现得大公无私，比如生活尽量简朴、慷慨捐出俸禄……

◎ 为公众利益也就是为自身利益

在生意交往中，对别人示以诚实和信誉，非但不会使你赔本，还能使你大大获利。

在美国，有一个农人子弟，靠自己的智慧和才能搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家，这个人就是美国的享利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种勤劳纯朴的性格，他的这种淳厚的性格得到业界同行的交口称赞，并且为他赢得了巨大的成功。不过单靠性格厚道还是不够的，霍金士还兼有那种创业的苦干精神和顽强毅力。他把农民勤劳纯朴的性格优点和企业家应该具有的远见卓识和经营智慧巧妙地融为一体。

霍金士刚开始经营食品加工业的时候，美国的《纯正食品法》还没有出台，许多食品行业的从业人员在制成品中乱加一些添加物，严重危害着人们健康。

对此，霍金士保持着坚决反对的态度。他认为赚钱也要赚得正正当当，不能赚黑心钱，尤其是干食品这一行业，不能为了赚取眼前利益而损害消费者的利益，甚至危害消费者的健康。他说：“供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味在价格和原料投入上做文章、动手脚。”保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则。

在质量上，霍金士严格要求本公司的职员，要他们抱着“这些食品是我们吃”的心理去工作，要特别注意讲究卫生。但是在价格上，霍金士却从不迁就消费者。他认为，既然自己

在产品质量上作出了巨大的努力，那么就应该得到与质量相合的价格。消费者要想吃到纯正卫生的食品，就必须付出相当的费用。他坚持一分钱一分货的真理。

霍金士坚持自己的原则几乎到了执拗不可回的地步，为此他遭到了许多同行的非议。但他始终坚持自己的立场而毫不动摇。霍金士坚持要使自己产品质地纯正，凡要在其制作过程中添加东西，都要经过专家试验，证明确实对人体无害才可投入。即便给食品添加防腐剂也不例外，而且他还曾经因为防腐剂的问题而被挤出食品加工业。

通过一个偶然的实验，专家证明防腐剂对人体有害。霍金士注意到这个报告而且大为震惊，因为当时几乎所有同行生产的食品中都添加了这种防腐剂。而且这已经成为一种生产惯例。

霍金士决定将这份实验报告公布于世，但专家提醒他是否应该再仔细考虑一下，因为这很可能会在食品业中引起轩然大波，公司也会遭到同行的斥责和排斥，从而招致许多不必要的麻烦。再说，在食品中添加防腐剂早已成为众多食品加工企业的生产模式，添加防腐剂可以延长食品的保存期，有利贮存，一旦放弃防腐剂，就会给食品业带来一个巨大的难题，那就是如何使食品贮存时间更长，而且这一困难将是共同的。

但霍金士还是把这份报告公布于世，即使是自己也会因此而遭受重大的损失。“既然我们知道了事情真相，我就不能对大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。”

霍金士此举虽然保护了消费者的权益，擦亮了消费者的眼睛，但却几乎为自己招致了灭顶之灾，同行为了保护自己的利益，特意进行了声势浩大的集合，把霍金士毁谤成为“荒谬至极，别有用心”之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，妄图逼迫霍金士破产。

他们的举动也的确使霍金士的公司陷入了从未有过的困

境：产品销售量锐减，市场份额也几乎被别的公司给抢光了。

食品纯正活动持续了三四年之久。1906 年，美国政府终于制定了《纯正食品法》。这一法规的创立，使美国食品在国际上声誉鹊起，这是霍金士始料不及的。

更重要的是，霍金士在这三四年磨难的锻炼下，非但没有被挤垮，反而增强了创业的信心。在这场商战中大获全胜，他的公司也由此迎来大发展的鼎盛时期。

当人们纷纷赶来祝贺时，霍金士感慨之余说出了自己的心里话："我从小没有学过做生意，后来却成了生意人，是因为我看到很多农产品因为没有销路而被弃置于田野，感到非常可惜，但是我从一开始经商就不习惯商界的虚假和欺骗行为。支配我的想法是，生意人也应像平常人一样，不能净做损人利己的事。"

其实，从另一个角度看，霍金士的所作所为，又何尝不是一种聪明绝顶的厚黑手段呢？一方面，固然是从根本上保护了消费者的权益；而另一面，通过反对添加防腐剂的行动，把同行逼进了要么改进工艺，要么下马破产的死胡同，为自己迎来了发展良机。当然，霍金士所采取的厚黑手段，正如厚黑教主所言："用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"

◎ 骗人一时，不能骗人一世

1993 年 1 月，北京赛特购物中心开业，这是一家由日本八佰伴国际集团有限公司与中方合作管理的一家大型购物中心，"赛特"的开业，标志着八佰伴国际集团公司又添了一个新成员 。在日本，八佰伴国际集团公司虽然称不上"顶尖企业"，但是，它在海外的总营业面积达 30 多万平方米，居日本流通业界的第一位。

昔日的八佰伴这个日本静冈境内的一家规模不大的百货超级市场，发展成为今天其分支遍及 世界的国际集团，靠的就

是经营者的远见卓识，雄才大略。

在20世纪60年代中期，日本的百货超级市场进入了一个全面改革的新时代，当时的地方型百 货超级市场纷纷联合起来，组成了势力强大遍及各县的百货超级市场集团，这使得各地的小 商店纷纷加盟成为关联集团成员，而原来已具一定规模的百货超级市场企业像西友、大荣集 团，也调整了原来的经营政策，把业务伸展到了日本全国的大小市镇。

诚实和信誉在现代商品竞争中尤其显得重要。八佰伴和多米诺皮公司就是靠诚实和信誉经营成功的典范。

奉献真诚之心，无私为顾客服务，藉此来赢得信誉和支持，从而使八佰伴规模不断扩大，而且成为扩大之后的八佰伴精神的核心。

日本的八佰伴公司曾发生过一起投诉事件，客人委托八佰伴送年终礼——柑桔，20天之后还未送到，而这时已是年终的前一天。店里的发票上记着货已发出，那么问题就出在送货商身上了，根本与八佰伴无关。可考虑到八佰伴建立起来的信誉，总经理加津当即答应第二天一大早就专门装箱派车送去，一定在年前送到。结果第二天，加津亲自带车花了大半天的时间才把货送到，并忙不迭地向客户道歉。事后，加津总结道："八佰半创业以来，即使是赊销时代也始终致力于信誉第一。八佰伴让人放心，八佰伴保险，八佰伴万无一失，这就是最宝贵的信誉。确实，在一年中最忙的大年三十，为一箱柑桔花半天时间跑一趟东京根本不划算。但是金钱损失了还能挽回，一旦失去信誉却再也难以挽回。重要的是，我们要深刻认识到辜负了顾客的期盼和意愿是最令人痛心的。我认为要守信誉就要不惜付出任何代价，亮出真心。用一辆货车送一箱柑桔虽然得不偿失，但由此而保证八佰伴的信誉，其意义实在是非常重大。"

1958年9月26日，第22号台风席卷伊豆半岛。以天城山一带为中心降了700毫米的大暴雨。在此之前，加津已经预见

到交通将会中断，消费所需的蔬菜一定会吃紧。因此他马上组织进货。他的儿子一夫和一名职员冒着危险开车赶往小田原购货。原先只是一个小时的往返路程。这次却用了 8 个小时，到深夜 12 点才赶回来，甚至有一段山路，他们刚刚走过就崩塌下来，其险真是万钧之重悬于发端。第二天是 9 月 27 日，台风停了，风和日丽，正好是阴历八月十五，各家都需购买蔬菜，可市场却因交通绝断而货源奇缺，零售业主见有利可图，竞相攀比提升价格，大萝卜一根 120 日元，黄瓜一根 42 日元。如果加津以高价出售自己手中用生命作代价换回的 5 吨货，那么他不但可以大赚一笔，而且也不会招致太多的抱怨。

但是远见卓识的加津此时所想并非是如何牟取一笔暴利，更多让他考虑的是如何在这个非常时刻保持八佰伴创业的一贯宗旨和信誉。为此，他决定不提价，1.5 日元买进的黄瓜加上运费只卖 2 日元，5 日元买进的大萝卜也只卖 7 日元。前来买菜的顾客都喜出望外："八佰伴的菜实在是太便宜了，和平时价格一样！"市民们奔走相告。5 吨菜不到两个小时便全部售光。

从这天起才是八佰伴中发展的真正开始。原来实行现金明码标价经营时，日销售额总在 10 万日元左右，最高也只能提至 20 万日元便跌下来。但台风过后，销售额却倏然提高一倍，每天高达 40 万日元、顾客的回报和认可更增强了加津的信心，由此也确立起自己的经商原则——信誉第一奉献诚心。

守信，是树立良好的企业形象，赢得人心的关键举措。在这方面，古人已经堪为楷模，认为取信于民，讲求信誉才是各项政令、各项举措得以顺利实施的保障。

秦国商鞅变法时，为了取信于民，特意在秦国国都的南门外竖起一根长木，张榜宣告说无论是谁，只要把长木搬到北门外，都将赏赐五十金。有个人抱着试试看的想法把长木扛到北门外，结果他真得到了五十金。通过这一件事，国人都知道商鞅守信用，有诺必应。新法公布之后，没有不遵守的。

古人尚且如此，今人更须借鉴。企业在竞争与商传之中更要注重求信誉、讲诚信。现代许多企业长盛不衰的奥秘都在于此。

世界知名的多米诺皮公司，他们在企业的经营活动中总是始终如一地保证最多的30分钟之内将客户所订的货物送到任何指定地点。这是他们在众多的竞争对手中得以站住脚的关键所在。这家公司的供应部门在任何时候都能保证公司分散在各地的商店和代销点不会中断货物的供应。如果这些分店和代销点因商品供应不及时而影响顾客的利益，那就是供应部门最大的损失。

有一次，长途汽车运输货物时出现故障，而车中所运的货物正是一家商店急需的生面团。公司总裁弗尔塞克得知这一情况后，当即决定包一架飞机，把生面团及时送到那个将要中断供应的商店。

“几百公斤生面团，值得包一架飞机吗?”当时有人不理解地提出疑问：“送货物的价值还不及运费的十分之一呢”，“你们感到奇怪吗?”弗尔塞克回答说：“我们宁可赔偿高额的运输费，也不可中断供销店的供货，飞机为我们送去的不仅仅是几百斤生面团，而是多米诺皮公司的信誉，是比我们的生命更重要的信誉。”

当几百公斤面团抵达那个商店时，这家商店经理欣喜若狂，“如果让顾客失望地空着手回去，那可真是我们商店的罪过，我们哪里还会有脸在这里做生意。”在他们看来，不能让顾客满意比什么事情都令人懊丧。

俗话说骗人一时，不能骗人一世。企业要想在商业竞争中获得长久的发展，只能靠信誉和真诚树立自己的企业形象，能得一分使得一分，不能靠搞欺诈和蒙骗赚钱，这样不但会使广大的社会公众受害，早晚也会使企业本身被消费者抛弃，最终在这个发展的潮流中被拉下马来。

◎ 识大局、知大体，才能和气生财

“将相和”与“完璧归赵”这两个故事在我国几乎家喻户晓，都是讲的战国时赵国的老将廉颇与新任相国蔺相如之间的交往故事，这个故事最早见于司马迁的《史记·廉颇蔺相如列传》。为了使我们的引申话题有个较完整的依托，我们不妨把原来的故事简要叙说一下。

廉颇，是赵国的名将，赵惠文王十六年，廉颇以大将军的身份率兵攻打齐国，大败齐军，攻占了阳晋城，被拜为上卿，以勇气扬名于诸侯各国之间。

蔺相如，也是赵国人，是赵国宦官长缪贤的门客。

赵惠文王时得了一块楚国的和氏璧，强悍的秦昭王知道以后，说愿以十五城的代价，向赵国换取这块和氏璧。秦国强，赵国弱，说不换是不行的，但又怕秦昭王要赖皮，得了和氏璧却不给十五座城池。可没有人有胆量拿了和氏璧去出使秦国，结果是蔺相如去了。然而，秦昭王和氏璧一到手，便在殿上将和氏璧传来传去，根本不提那十五座城池的事。

在秦昭王殿上蔺相如说：“这璧上有微疵，请让我指给大王看。”秦王便叫臣子们把和氏璧交给了蔺相如。

蔺相如抓紧玉璧，一步步往后退，退到一根柱子旁，怒发冲冠、声色俱厉地对秦王说：“本来有人就说大王得了玉璧不会再给城池，不同意把玉璧送来秦国，我以为，一般黎民来往，尚且诚实不相欺，何况是堂堂大国呢？所以就把玉璧送来了，没想到秦国果然是只要玉璧，不给城池，所以我才要回了玉璧。大王要是逼急了我，我的头和玉璧就会同时碰碎在这个柱下！”

一边说着，一边高举玉璧，做着要碰碎玉璧的样子。

秦王生怕那玉璧真被碰碎，于是连连道歉，还把地图拿出来，指出那十五座城池来交换玉璧。蔺相如心想，秦王这不过

是故作姿态而已，于是说："和氏玉璧乃天下之瑰宝，我来之时，赵王已斋戒五天交璧于我，叫我奉送大王。今大王既有诚意以十五座城池换宝，就请先斋戒五天吧，第六天我再把和氏璧再献上。"

秦王心想，反正和氏玉璧已来我秦国的都城，谅你也不能飞，就答应了斋戒五天后再取宝的要求。于是把蔺相如安置在广成驿馆居住。

蔺相如回到驿馆后，马上让自己的随从化了装，潜出城去，怀揣和氏璧抄小路奔回赵国都城。

五天过后，秦王索取和氏玉璧，蔺相如说："大王你根本就没有诚意把十五座城池划给赵国以交换和氏玉璧，我已打发随从将和氏玉璧送回赵国去了。我这言行欺骗了大王，请大王用刑吧！可是大王即使杀了我蔺相如，仍然得不到和氏玉璧了，只会在诸国之间留下一个恶名，那样恐怕不值吧，请秦王三思。"

秦王一想，这话也对，便没有杀蔺相如，而是举行了一个隆重的典礼欢送他回去了。

蔺相如不辱使命，使和氏璧完璧归赵。立了大功，赵惠文王便拜他为上大夫，即丞相之位。

廉颇觉得，自己的上卿之爵位是出生入死拼出来的，而蔺相如不过是会耍嘴皮子功夫而已，他有什么资格当什么丞相，于是处处刁难他、挑衅他。他交代下面的兵丁士卒故意找蔺相如家人的麻烦。

蔺相如交待自己的家丁处处避让，不和廉颇的家丁争高低。

廉颇的家丁以为蔺相如是怕廉颇，于是从找麻烦发展到漫骂和殴打。指着蔺相如家丁的鼻子骂道："你们蔺相如有什么了不起，凭一点嘴皮子功夫就当了丞相，哪里比得上我家廉颇老将军，靠真刀真枪拼出来上将军的爵位！"

蔺相如的家丁不服气，回去向蔺相如诉哭说："丞相如此

害怕廉颇么？为什么老是一再忍让？”

蔺相如说：“我怕廉颇老将军何来？廉颇老将再凶狠，总不会杀了我的头吧，我在秦王殿上都能誓死如归，岂会害怕廉颇将军么？”

家丁问：“那丞相让我们一再忍让廉颇是为了什么？”

蔺相如说：“为了赵国的国家安全。就因为我赵国上将与丞相和睦交好，秦国才不敢来攻打我们赵国。倘若我们将相失和了，岂不惹了秦国来攻打我们么？”

家丁听了这话，才觉茅塞顿开。后来蔺相如这话传到廉颇耳朵里，廉颇深为蔺相如的深明大义所感动，于是带着内疚的心情，背着荆条到蔺相如家里“负荆请罪”。“将相和”使赵国的力量更加雄强。

这就是“完璧归赵”与“将相和”的历史故事。

这个故事给我们的启示至少有两点：一是蔺相如凭智谋战胜了秦王，使和氏璧完璧归赵；二是蔺相如与廉颇都是以“大局为重”的大人物，蔺相如处处谦让廉颇是以“大局为重”的英雄；廉颇得知事情真相后找蔺相如“负荆请罪”也是“以大局为重”的英雄。

今天的现实情况比两千多年前的战国时代要纷繁复杂得多，但是“以大局为重”的基本情况并无二致，那个《团结就是力量》的老歌，唱的就是一个永恒不灭的真理。特别是在商场中，就更应该注意“识大局、知大体、和气生财”的基本准则。让我们每一个人都是“顾大局，识大体”的心襟广阔之将相之才吧！

■ 立身行世面厚心黑三十二：高举大旗，呼风唤雨

——学会打大招牌，善于喊大口号，学会借用『名牌』的幌子，是人们推销自己的惯用手段，也是《厚黑学》提出的一个大法术。

一面正义大旗，一个响亮的口号，如同一块磁力强大的磁铁，会将大量的追求正义之士吸引到来。在乱世，这往往是起义首领和正义之师成事的主要途径。在现代社会，这种磁场效应被应用到了各行各业。以国家、民族的强盛，人民大众、消费者的利益为旗帜，往往有不同寻常的效果。比如，打着振兴民族产业的旗帜，可以获得政府的支持，可以得到消费者的同情和偏爱。打着为百姓服务的旗帜，可以把产品推销到每一个老百姓的手中。把世界、国家、行业、地区著名品牌印在自己

商品的包装上，可以使商品畅销，即使价格高点也无妨。学会打大招牌，善于喊大口号，学会借用著名的幌子，是现代人推销自己的惯用手段，也是厚黑学提出的一个大法术。

◎ 发挥“厚黑救国”的威力

李宗吾在《厚黑丛话》中讲道：“有人向我说：‘我国连年内乱不止，正由彼此施行厚黑学，才闹得这样糟。现在强邻压迫，亡国在于眉睫，你怎么还在提倡厚黑学?’我说：‘正因亡国在于眉睫，更该提倡厚黑学，能把这门学问研究好了，国内纷乱的状况才能平息，才能对外’……厚黑救国，要有力量，国人精研厚黑学，能力算是有了的。譬之射箭，射是射得很好，从前关着门，父子弟兄，你射我，我射你；而今以列强为箭垛子，支支箭向同一之垛子射去。我所谓厚黑救国，如是而已。”由此可见，李宗吾所提出来的“厚黑救国”，是要国人团结一致共同对外。对此，在列强残酷掠夺中国经济的时候，就有不少有识之士认识到了，而且奋起反抗了。中国近代经济发展历史上被称之为“中国化学工业之父”的范旭东就是这样的一个人。

1883 年 10 月 24 日，范旭东出生于湖南湘阴一个私熟先生家里。6 岁那年，他的父亲因贫病交加而去世。他先是在哥哥范源濂的辅导下在家苦读，后又到长沙投奔哥哥的好友吴先生，跟随吴先生读书学画。两年后，吴先生因参加革命党被清政府追捕，只好逃往日本，并且把范旭东也带到日本求学。

1910 年，范旭东完成了大学化学系的学业。因为他品学兼优，所以在日本帝国大学留校做研究工作。

第二年秋天，辛亥革命爆发了。范旭东在海外听到这个喜讯，顿时热血沸腾。他毅然离开日本，日夜兼程回到了祖国。

这时，中华民国政府已经成立，梁启超被委任为财政总长。在日本期间，范旭东常向当时流亡日本的梁启超请教问

题。梁启超听说范旭东回国，便很高兴地聘请范旭东到财政部工作，负责整顿货币。可是，不久范旭东就发现了贪官污吏的不法行为，向上报告却无人来管。刚正不阿的他不愿与这种人同流合污，便愤然辞职。正好他的哥哥范源濂担任了教育总长，哥哥知道他学的是化学专业，设法安排范旭东到财政部所属的盐务机关工作。

范旭东懂得盐不仅是日常饮食调味品，而且是许多化工产品的基础原料。他首先考察了国内的盐务状况，看到外国洁白晶莹的食盐大量占据中国市场，而国产的食盐有害物质含量很高，有害于食用者的健康，无法与外国盐竞争。他决心改变这种现状，要利用祖国丰富的海洋资源，提炼出精美的食盐来。

范源濂对范旭东的想法很支持，并且为弟弟争取到一次到欧洲考察盐务的机会。范旭东用近一年的时间，考察了欧洲各大工业强国，调查了奥地利的盐专卖法，研究了奥地利和英国的制盐方法和设备。然而，最让范旭东难以忘怀的，是在考察过程中遭到的受人轻视的屈辱。一次，范旭东来到号称“世界碱王”的英国卜内门公司考察，傲慢的主人竟摆出一副嘲弄的姿态，把他引进了锅炉房，目中无人地说：“你们中国人是看不懂制碱工艺流程的，还是参观参观锅炉房吧！”范旭东的心被深深地刺痛了，他暗下决心，一定要兴办中国自己的化学工业！强烈的事业心，使他在旅途上就钻在船舱里，没日没夜地赶写建厂计划，设计制盐方案，准备回国后大干一场。

1915 年 6 月，范旭东集资创办了“久大精盐公司”。从此，范旭东便一门心思扑在了制盐事业上。从厂房设计、资金预算、设备选择直到机械安装，他事事到场。经过半年紧张的筹备，12 月 7 日，久大公司的机器正式开始运转。中国第一批洁白纯净的精盐在隆隆的机器轰鸣中诞生了。

久大公司生产的精盐，以五角形“海王星”为商标。由于价廉物美，一上市就深受市民的欢迎。然而，外国盐商和中国盐霸却认为久大公司触犯了他们的利益，于是狼狈为奸，处

处同久大公司为难。他们一边“强烈要求”北洋政府禁止久大公司继续生产，一边散布谣言，说“久大精盐有毒”、“精盐没有海盐咸”等，破坏久大精盐的声誉和销售。英国驻华公使甚至用军舰封锁天津港，妄图阻止久大公司的运盐船出港。

面对洋人和地痞无赖的厚黑招术，不甘屈服的范旭东，唯有以毒攻毒，以厚黑对厚黑，他通过老朋友的关系，把久大精盐巧妙地送到了袁世凯的餐桌上，得到了袁世凯的好评，获得了长江一带5个口岸的销售权。北盐南下，市场大开。同时，他又争取到了北洋政府副总统黎元洪的投资。不但得到了官方保护，使生产规模得以扩大，而且降低了成本，大大提高了产品竞争能力。

第一次世界大战结束后，中国作为战胜国之一，按照华盛顿会议的决定，得以收回日本和德国在山东掠夺的各项权利，其中就包括日本在青岛的永裕盐场和制盐设备。当时永裕盐场共有工厂将近20所，盐田超过5万亩，但中国必须支付300万银元的“赎金”。可是由于国库空虚，无力支付，日本人也就继续把持盐场不放。范旭东抓住这个机会，团结当地的盐商，共同筹集资金，全部收回了日本在青岛的盐场，并且要求日本每年购回青岛精盐150万担至350万担。这样，范旭东等人不仅为国家收回了主权，而且为自己打开了国际市场。从此，久大公司更加蓬勃发展，产品不但在国内畅销不衰，而且源源不断地运往南洋、朝鲜、日本等国外市场。

紧接着，范旭东又把目光盯在了碱上。碱一向被称为“化学工业之母”。然而从20世纪初开始，中国的碱市场却一直被英国卜内门公司所垄断。山东曾经有一位姓葛的有识之士，创办了鲁丰碱厂，要与洋碱争个高低，可是由于斗不过洋碱，很快就倒闭了。卜内门公司在中国的经理李德立曾公开扬言：“卜内门在中国犹如铜墙铁壁，不怕任何人进攻！”

不信邪的范旭东下决心要制造出国产碱。

范旭东知道，兴办现代化的工厂，需要有较高素质的专门人才。他请在美国的华裔巨商李国钦帮忙物色化学人才。经李国钦的苦心游说，终于为碱厂聘请了3位技术大师：一位是先后毕业于美国麻省理工学院和哥伦比亚大学的化学博士侯德榜，一位是获哈佛大学化学博士学位的孙颖川，一位是美国制碱专家李佐华，这3位学者先后为永利碱厂的兴旺发达立下了汗马功劳。

1924年8月13日，永利碱厂正式开工出碱。然而出乎意料的是，花费了好几年的时间和精力，投入了200多万银元，生产出来的竟是质量不高的劣质碱。一时间股东们怨言四起，社会舆论冷嘲热讽，甚至合作者中也有人想要退股。英国卜内门公司伦敦总裁尼可逊得到消息后，幸灾乐祸，当即赶来中国，表示愿意与范旭东“合作”，以高于建厂资金一倍的代价接收永利碱厂。范旭东立刻识破了英国人想扼杀中国制碱工业的阴谋，所以斩钉截铁地回答：“我搞不成碱，宁可去自杀，也不会出卖自己的灵魂！”英国人碰了壁，灰溜溜地离去了。

众人深为范旭东强烈的民族自尊心和百折不挠的创业精神所感动。担任总工程师的侯德榜，带来了在美国设计好的图纸，与工程技术人员一道，认真测试、分析、研究，经过调整改进，反复摸索实验，排除种种障碍，终于揭开了苏尔维制碱法的秘密，解决了大规模制碱的一系列技术难题。1926年，碱厂生产的红三角牌纯碱，质量已经超过了英国卜内门公司的洋碱。这年秋天，在美国建国150周年国际博览会上，红三角牌纯碱荣获金质奖。范旭东的永利碱厂借此一举打开了广阔的国际市场。

范旭东并没有满足于已取得的成就。他深知，酸和碱，是化学工业的两个“翅膀”，所以他决心在永利碱厂之外再创办一座制酸厂。从1934年春天开始，范旭东就开始着手筹办制酸厂。他筹集资金，并派出数十名技术骨干到国外学习有关技术。到1937年2月5日，一座远东第一流的大型硫酸厂，在

南京大厂镇顺利落成。中国人以自己的辛勤和智慧，生产出了第一批国产硫酸，拉开了中国化学工业崭新的帷幕！

◎ 为了公利，可以大行厚黑手段

为了达到俘获人心的目的，有两种方式选择，一种是采取高压政策，比如“杀鸡给猴看”“杀一儆百”等，一种是采取利益激励，比如“赏银”、“封官”等，俗话说“重赏之下必有勇夫”就是这个道理。这两种方式统一起来就是“赏罚分明”，都是需要厚黑精神的，尤其是前者。《厚黑学》认为，为了公利，可以大行厚黑手段。

“赏罚分明”的概念最早出现在韩非子的著作当中，韩非子是战国时代韩国的贵族，他与后来成为秦始皇丞相的李斯同是荀子（荀况）的学生，而他的才学又远在李斯之上。韩非学说的基本精神是重法治，讲刑名，主张的就是“赏罚分明”这一套。用韩非的原话说就是：“驭兵驭臣，其法相同，有赏有罚，赏罚分明。”看来只是简简单单几句话，却是千古不灭的真理。

清朝曾国藩用湘军征剿太平军，到了最后总攻天京（南京）的阶段。此时统领围攻天京湘军的总指挥是曾国藩的九弟曾国荃，他见攻不进去天京，马上提出了很高的赏金，凡攻杀一个太平军官吏者，赏银十两，凡攻杀一个太平军丞相者，赏银百两，凡攻杀一个太平军“王”者赏银千两……

有人算了一笔账，至少要预备二万两赏银，否则空赏比不赏还坏。

曾国荃马上写了一封信，派人到安庆总部自己的哥哥曾国藩那里去领四万两赏银来。

下属说：“大帅（曾国藩）连吃一顿像样的饭都不肯，怎么能拿出来四万两银子？”

曾国荃说：“这银子是我向他借的。到时候是要还给大

帅。”

下属说：“九帅你自己身无长钱，哪来的四万两银子还账？”

曾国荃说：“凭我的一颗脑袋，难道还抵不了四万两赏银么？”

下属再不说话，径直到安庆曾国藩的总督府领银子去了。曾国藩听下属把情况一说，连忙命令藩库到各个库房领齐全部军款，总共只有八万三千两之多。曾国藩二话不说，命令藩库给曾国荃发赏银八万两。

藩库哀求道：“大帅，下剩只有三千两银子，我们难以支持三天啊！”

曾国藩严厉命令道：“不等三天，命令你两天内备齐本军所需之日常开支银四万两，如果两天内你完不成任务，提头来见！”

藩库二话没说，领令去了，果然不到两天就筹措到了四五万两的军需用款。当然这四五万两银子是藩库动些手法从地方官绅家里强“借”来的，总算保证了军需款的正常支出。

曾国荃的湘军得到八万两赏银的巨大鼓舞，个个奋勇争先，杀敌拼命，果然是“重赏之下有勇夫”，太平天国的首都天京很快就被攻了下来。

■ 立身行世面厚心黑三十三：不计私利，不择手段

厚黑学认为，在大旗下面，在公义下面，不必考虑个人的得失，不必顾忌做事的手段。再厚再黑，即使招来一些人特别是对手的非议，但终不会影响自己得到名利，而且可能给自己赢得“包青天”的美名，流传千古。一个上司为了下属的工资调升问题，找有关主管和部门理论，可能得罪一些头头脑脑，但下属能不感恩戴德吗？能不认为自己的上司好得不得了吗？他的威信和号召力无形中会上升一个层次。如果常常为下属主持公道的话，他将成为这个团体的核心。以后上面想赶走

他，也不得不考虑损失，不是失去一个人，而是一个团体。由此还可能瘫痪一个部门乃至整个单位。若是某个老板遇到这样的下属，还是想法拢住他吧。当正当的手段不能达到为公的目的时，就用非正当的手段吧，那怕是被看作无耻或下三滥的手段。比如，老板找借口想克扣下属的工资，作为直接领导的你，找老板理论无果，投诉一时不能解决问题时，不妨招集全体人马，天天跟着老板屁股转，专找休息时间找他理论，在大街上缠住他，大声追讨。烦死他，让他无法正常工作。当然，要记住，要注意时机和方式，千万不能干违法的事。

◎ 厚黑虽然“卑鄙”但却是最有效的武器

李宗吾说，厚黑二字，本是大奸大诈所做的，人能善用之，就可成大圣大贤。试举例言之：胡林翼曾说：“只要于公家有利，就是顽钝无耻的事，我都要干。”又说：“办事要包揽把持。”所谓顽钝无耻也，包揽把持也，岂非厚黑家所用的技术吗？林翼能善用之，就成为名臣了。”

厚黑学认为，人类都是感情型动物，他们总是同情弱者，你只要能博得同情，你面厚心黑的目的就容易达到了。因此，在人生的舞台上，哭是一件最难以抵挡的有力武器，一定要善用眼泪，必要时可以装出一副诚恳的样子，让人同情；有时可以对某种困难表示悲痛，表现你的心情和人们的心情一样。三国时的蜀主刘备可称得上运用眼泪的高手，可以说，他的“江山是哭出来”。从立身行世面厚心黑的角度看，哭的确是非常有用的。因为哭可以表示后悔，哭亦可以表示委屈，有时哭亦可以表示出愤怒等等，只要哭出特色、哭出感情，就可以让哭成为达到厚黑目的的最佳手段。

例如，一家公司想解雇一位员工，可是解雇努力工作的人并不简单。通常会经由人事部经理，安排职员会晤，然后解释公司的立场并介绍一些其他工作的可能选择。员工在接到暗示

后，通常会自行另谋发展，甚至替公司省下一笔遣散费。因此，当一家日本公司打算解雇一位主管时，遇到了麻烦：在12个月当中，人事经理与这位主管会晤了四次。而每次都在尚未进入主题时，主管已经泣不成声了。也许这位主管具有表演的天分，使这位人事经理深受感动。结果，每一次经理都对公司说道："如果必须开除他，你们自己去说吧，我办不到。"就这样，一次一次地拖下去，最后这位主管一直在那家公司做了下去。

在厚黑学看来，在政治舞台上，政治家们更是常常用眼泪来收买人心。比如，一次日本国会在讨论政治伦理问题时，首相中曾根康弘去征询田中角荣的意见，在谈话中，田中感叹地说："我听孙子说，在学校同学们都讥笑他，所以不想上学了。我心里很难过，爷爷的错误竟要孙子来承担。"说着说着就已经是泪流满面。中曾根看了，不禁也热泪盈眶，并立刻表示："我们必须在政治与伦理间订立规范。"在厚黑之士看来，中曾根显然是被田中的眼泪蒙骗了。

又比如，在一次日本的国会议员选举中，有一位田中派的候选人，由于"田中事件"的阴影使他处于不利的形势，于是，他采取了低姿态，对媒体痛苦地表示："我被沉重的田中事件的十字架压得透不过气来"，并以流泪的神情来争取民众的同情，而他的夫人也立于街头，向来往的行人哭诉，因此获得了多数民众的同情票，结果顺利当选。

此外，立身行世面厚心黑认为，哭不仅能获得对方的同情，还可以引起对方的心灵的振动，从而达到增加自己说话感染力的效果。这在说服别人改变自己的想法时非常重要。

例如，李渊从太原起兵，按原先拟定的作战方案，率兵三万，直赴隋朝的老巢长安。当号令严明的大军沿着汾水河进行到贾胡堡时，李渊一时遇到了意想不到的困难：连绵的秋雨，使道路泥泞，军队行动不便；而军中粮草不足，援兵也未能如期赶到。更使李渊犹豫不决的是：前方50里的霍邑，不仅地

势险要，而且隋将宋老生拥有精兵二万，凭险据守。与此同时，太原也传来消息说突厥人有南犯的企图。于是，李渊下达了大军回师太原的命令。最先是左路军奉命连夜拔营上路，李渊暂回到营帐中就寝。

当回师的命令传到右路军时，右路军统帅李世民马上意识到问题的严重。于是他压下命令，飞身上马，连夜赶来面见父亲。李世民急匆匆地进入李渊的营帐，李渊入睡已有多时，士兵们挡住李世民，不让他进入李渊的卧室。李世民急得如同热锅上的蚂蚁，不停地在营帐中来回走动，想到逐鹿中原的全部计划都将付之东流，李世民不禁悲从中来，泪水夺眶而出。他先是小声地啜泣，进而出声痛哭，越哭越伤心，越想越悲痛，最后索性号啕大哭。

在厚黑学看来，李世民之哭一方面就因为有感而发，更重要的方面是一种策略、一种手段，他是以哭引起李渊的注意，使他有机会去说明自己不退兵的理由，同时也可以在开始说服行动之前，就使李渊认意到问题的严重性，在这种氛围之下，就会容易改变意志。

果然，李渊被突然而来的哭声惊醒，走出卧室，一看竟是李世民，就问："我儿有什么伤心之事？怎么半夜三更，在这里哭得如此伤心？"

李世民赶快抹去眼泪说："孩儿吵醒父亲，实在是不得已。我们不是定好进军长安，夺取天下的大计吗？为什么要中途变卦，突然下令回师太原？"

李渊明白了儿子的来意，便把军队遇到的不利处境大概地说了一遍，并解释道："我们暂时先回太原，巩固后方。待解除了后顾这忧，再出兵长安。就当今群雄的实力都在我们之下。那时再出兵西进，还愁天下不归我们？"

李世民情急之下，又眼含热泪地说："父亲啊！儿子听说，开弓没有回头箭！这样大的行动退回去容易，再出来就难了。用兵之道，讲究士气，气可鼓不可泄。因此，军队只能进

而不能退。”

李渊只好安慰儿子说：“争夺天下之心，我何尝不迫切！但我们现在有这么多的困难难以克服，退兵也是权宜之计嘛……”

未等父亲说完，李世民便接口说：“您所说的退兵理由，我看并不充分。粮草不足，眼下正是秋熟时节，我们就地采集，何愁没有粮草？前有劲敌，更不是退兵的理由。宋老生是绊脚石，我们要把他搬掉。两军相逢，勇者胜。如果我们连宋老生都不敢打，我们凭什么去与群雄争天下？至于后方稳不稳，全取决于我们前方的战事进展。如果现在回去，突厥人就会轻视我们。这不但无助于缓解太原的压力，反而会增加太原的危险性。”

这时，李渊终于认识到问题的严重性，认识到自己决策的错误。见到父亲已经回心转意，李世民乘热打铁，说：“兵贵神速，形势对我们的进军非常有利，越是勇往直前，越是有成功的机会！太原起兵，打的是为民伐罪的旗号，出的是仁义之师。这样的军队，进则得人心，退便失人心。将士置身家性命于不顾，跟随我们起兵，还不是渴望建功立业，光耀门楣。我们只有一往直前，不断得胜。将士们的愿望才有可能变为事实。如果我们现在半途回头，将士们将会大失所望，离心力就会增加。所以，我们继续前进，就是顾全了将士们的利益。只有当将士们获得了利益，他们的家属也才有利益可言。皮之不存，毛将焉附？再说，我们退兵，宋老生如果乘机追击，我军斗志已懈，难免陷于败局。因此，对于我们来说，进军是生路、活路，退兵只能是死路、绝路。”

这时，李渊才猛然省悟过来，不觉焦虑地说：“我误事了，大军已依令回师了，怎么办？”

李世民说：“左路军尚未走远，马上派人追回。右路军还没出发，稍作动员，便可马上投入攻打霍邑的战斗中。”

李渊说：“儿呀，成败、生死全在此一举了，就这么做

吧!”

义宁元年八月初，李世民督率右路军，李渊的长子李建成指挥左路军，一战攻下霍邑，这是李渊出兵以来取得的第一个重大胜利。从此，他们一路风卷残云，直到攻下隋都长安，建立起唐王朝。

在厚黑学看来，李渊的所有顾虑都是有道理的，所以如果李世民直来直去地去陈述自己的看法，未必能说服李渊，这时先声夺人的“大哭”就发挥了不可替代的作用。因此，厚黑学提醒人们，别吝啬自己的眼泪，因为它是一种“软话哄着说”的利器，只要使用得当，就可以取得意想不到的面厚心黑的效果。因此，《厚黑学》反对虚伪的仁义道德，认为为了大局的利益，可以不择手段。

◎ 需要就是合法，利用对手的欲望做文章

从立身行世面厚心黑的角度来看，在竞争环境下，没有什么手段是不可以使用的。因为需要就是合法，利用对手的欲望做文章，可以事半功倍。当然，在做文章时一定要天衣无缝、合情合理，还不能违法。

利用对手的欲望做文章，这是古来敌对双方较量时常常采用的计策。但是要让对方觉察不出自己正在被对手利用，需要非常巧妙的布局。

远在三千多年前的纣王时代，周文王姬昌是最会使用间谍战的一个人；而纣王则是最不会识别间谍的一个人，这便导致了以后周伐纣灭商的成功，导致了周取代商朝拥有天下的历史结局。从某种意义上来说，纣王的失败，就失败于他不会识别间谍上。

周文王派到纣王国都殷都的第一大间谍，是姬昌的一个侄儿，名叫姬不露。姬不露武功高强，意志坚定，可谓是“百毒不侵”，正是他准确的了解到纣王的最大弱点是“好色无

度”，于是就由姜太公出面，搜罗来了绝世无双的美女苏独秀，传授她妖媚惑主之术，将他改名为妲己，又献到纣王身边去与纣王同床共枕，一步步地腐烂了纣王的政权，终致最后被周国一举灭掉。

可以毫不夸张地说，妲己是周文王姬昌派到纣王身边最成功的第二大间谍。

周文王姬昌派到纣王身边的第三大间谍，那便是一个三料将军光复和，光复和原是井方国的先锋将军，井方国被姬昌的周国消灭之后，抓到了光复和，不但没杀他，反授他为殿后将军一职，光复和感恩于周文王的宽厚，自愿冒充为妲己的舅父，当作“俘虏”被奉献到了殷都，正所谓“自投罗网”到了纣王的跟前……纣王不但没有识破，反而因为光复和是妲己的“舅父”而封他为中帐将军……光复和先是井方国的“先锋将军”，继是周国的“殿后”将军，又成了纣王的“中帐”将军，他的这个“三料”将军可真是名不虚传。

正是这个三料将军光复和，自从以周国间谍身份当上了纣王的“中帐”将军之后，先是训练五百名戴罪而来的战俘，继而逐步掌握了纣王的许多兵权，最后在周武王姬发“牧野伐纣”时带领自己的手下“前徒倒戈”，很快就致纣王于死地……所以说，纣王就是败在姜子牙、周文王和周武王的间谍战之下。

◎ 事关根本，不能做情感的奴隶

曹操东征西讨，经营四方，不仅霸业盛大，而且也网罗了众多的人才。由于曹操的事业名义上是汉家的事业，曹操本人也是汉臣，所以对于追随曹操的有些人才，甚至说相当多的人才忠于汉朝，挽救危亡，既是他们的指导思想，也是他们跟曹操合作，追随曹操的目的。

但随着曹操力量不断壮大，曹操的所作所为，日益显出倒

行逆施的面目，这些忠于汉室的人与曹操的矛盾也就日益明朗、尖锐。以曹操的个性与热衷于霸业的目的，只要他发现端倪，他是绝不能容忍的，也决不心慈手软。在这触及其根本利益的地方，他依然如当初对吕伯奢一家一样，“宁我负人，毋人负我”，而且表现出强烈的态度：顺我者昌，逆我者亡。所以从建安初年始，他便开始了不断清洗拥汉派的行动。像迎献帝至许县开始，他用献帝名义杀侍中台崇、尚书冯硕等。

后来，因太尉杨彪一个无所谓的眼色，他把杨彪抓起，下狱欲处死，靠了孔融愤然抗议方作罢。害得杨彪后来为保全身家性命，竟十年闭门不出。但孔融救了杨彪，却救不了自己。而杨彪逃脱了曹操的利刃，他的儿子杨修却做了曹操刀下鬼。虽然杨修之死与拥汉事体并无关系，但从曹操其人心理情绪，甚至杨修本人的心理情绪，不能说没有这方面因由。但在这方面最见曹操态度酷烈的还是对待大功臣荀彧。

荀彧，无论从地位、声望与曹操的关系，和为曹操所作的贡献上，曹操若稍有仁和、宽让之心，都不能轻动荀彧。

因为对曹操霸业来说，荀彧可谓第一谋士。在逐鹿中原的大战中，曹操面临多方面的挑战：北有袁绍，东有吕布，南有袁术。而这三股力量中，以袁绍的力量最为强大。究竟先打不好打的强敌，还是先打好打的弱敌，曹操一时举棋不定。就在这时，自恃兵多将广、地盘又大的袁绍，给曹操写了一封言辞颇为无礼、态度十分傲慢的信，激怒了曹操，使曹操顿生先向北举兵铲除袁绍的念头。曹操的谋士荀彧看过信件后说：“袁绍不仁不义，应该起兵讨伐，但现在不是时候。”他为曹操分析了敌我双方的态势：从兵力上看，袁绍是强敌，吕布是弱敌，应先弱后强，各个击破；从时机上看，袁绍正忙于远征公孙瓒，无暇南顾，对我暂构不成威胁，而吕布已向我挑起战争，点燃了进攻刘备的战火，及时做出军事上的反应完全必要；从将来战争发展趋势上看，先扫平吕布，才能为同袁绍决战铺平道路，避免腹背受敌，两线作战。因而力主先打吕布，

不同意先打袁绍。曹操经过慎重考虑，采纳了荀彧的建议。

然而，曹操定下先打吕布的决心后，思想却又产生了动摇，他对荀彧说："我很担心袁绍侵扰关中，挑动羌、胡叛乱，向南同盘踞荆州的刘表勾结，把这些地方变成他的势力范围，这样就会形成我军独以只占六分之一地盘，去抗衡全国六分之五的局面，这又如何是好呢?"荀彧遂向曹操献了第二策。他回答说："关中各部的将领有十来个，互不统属，其中只有韩遂、马腾的力量最强。他们见中原地区正在争战，必然各自拥兵自保。如果我们抚以恩德，遣使连和，虽不能长久保持安宁，但在平定中原之前，却是完全可以把他们稳住的。侍中、尚书仆射钟繇有智谋，可以把关中的事托付给他，这样您就可以放心了。"曹操认为有道理，又及时采纳了荀彧的意见，表荐钟繇以侍中守司隶校尉，持节督关中诸军，特许他可以不受有关法令条例限制，根据实际情况便宜行事。钟繇到长安后，果然安抚了马腾、韩遂，安定了关中。

曹操将东征吕布的方案交给大家讨论，不少人表示反对。反对者认为，袁绍虽一时无暇南顾，但刘表、张绣还在前面虎视眈眈，如果远征吕布，他们乘机袭击许都，后果不堪设想。荀彧力排众议，向曹操献了第三策。他认为，刘表、张绣刚在安众被打败，势必不敢再动。而吕布骁勇，又仗恃袁术相助，如果让他纵横于淮、泗之间，一些豪杰必然起而响应。现在乘他刚刚反叛、众心不一的时候，前去攻打，必然成功。荀彧连献三策，开阔了曹操的眼界，解决了他的种种疑虑，终于下定了东征吕布的决心，并使他如愿以偿，消灭了吕布集团。

另外，在官渡之战中，又是这个荀彧让曹操在困难中坚持，在坚持中等待灭袁时机，使曹操不仅把握住了灭袁的机会，而且从天时、地利、人和诸多方面明白怎样打垮袁绍。并且曹操不断出征，荀彧总有运筹帷幄决胜千里之奇策，又有坐镇京都，为曹操安定后方的大功。

而且荀彧身居朝廷，为尚书令，按职分曹操无权制裁。这一点荀彧与刘晔、贾诩等人是有区别的。但由于荀彧心仍忠于

汉室，这就与曹操的根本利益发生了冲突，曹操就不能容忍他的存在了。曹操对荀彧的反感、厌恶，明确于建安十七年，他欲封魏国公，加九锡，秘密征求荀彧意见，荀彧明确表态说：

“曹公起兵的目的，是为了安定国家，匡扶汉室，对圣上有的是一片赤诚。君子爱人以德，我们不能这样做。”

曹操是派董昭去征求意见的，董昭把荀彧的意见回禀曹操，曹操自然十分恼火。这事情也许使曹操想起建安九年荀彧否定曹操恢复九州的动议。因当时天下为十四州，曹操占冀州，欲撤十四为九，冀州便首先在扩大的考虑中。荀彧当时说，天下未定，人心不稳，不可轻动引出乱子。这好像是为曹操安定天下，而实际未必不是抑制曹操势力膨胀。

大概意识到对于自己夺天下，荀彧只会做于汉家有益的事，于是曹操对荀彧的态度也便完全变了。后来，曹操南征孙权，上表请荀彧代表朝廷到南方劳军，等荀彧到了曹操驻地谯县，曹操便把荀彧控制起来。没多少日子，曹操进军濡须，留荀彧于寿春。某日，曹操派人给荀彧送去一个食品盒，荀彧打开看时，是个空盒。荀彧明白了曹操的意思，即服药自杀，死时只有五十岁。

据《献帝春秋》记载，荀彧与伏后谋曹操也有牵连。也就是说荀彧和曹操既合作，又目的完全不同。荀彧是指望匡复汉室，曹操当初也是以此号召英雄，后来就完全走向反面了，而当他发现荀彧有忠于汉室的倾向，便断然制裁了。

荀彧死，献帝几乎绝望，悲痛不可言表，并且在士人中也引起巨大反响。因为荀彧名重天下，许多人以为楷模，钟繇甚至认为他是王道的化身，认为孔门自颜回去世后，能以高尚德操，不二过、不迁怒的人就只有荀彧了。可见荀彧之影响了。

曹操越到晚年，越爱杀人。其实这倒不是他认为谋臣不重要，天下已大定了，相反，倒是他认为自己来日无多，谋臣的力量颇大，如果对那些离心力强的不除掉，就会让后来的继承人身边不干净，因此他要替“代汉者”清君侧。

■ 立身行世面厚心黑三十四：辨别是非，能识大体

厚黑学认为，不要因为大多数人的不理解甚至反对而放弃自己的厚黑之道，在这方面必须固执己见，要认识大体和人的本质。不能忽视厚黑高手的忠实良言；不能因顾及世俗和小利益伤害大格局、大利益，也不可用厚黑图谋私利满足个人欲望。“择其善者而从之”，是古代圣贤对待不同意见的做法。“兼听则明，偏听则暗”，说明了对待别人的意见采取不同的态度，结果也就会不同。“忠言逆耳利于行，良药苦口利于病”，假如一个人只喜欢听好听的，周围就会有许多不说实话

的人，故意来蒙蔽你，使你的事业遭受损失。所以个人的真知灼见是在集体的智慧上建立起来的，只有善于听取有益的见解，吸收不同的看法，利用各方的长处，才能做出正确的决策。

◎ 好听的话不好消受，难听的话才是真的

李宗吾认为说，人人皆有行厚黑的天性，小人行厚黑为图自己的私利，高尚的人行厚黑是为了公众的利益。作为上司，要有克己为公的觉悟，这样才能分辨是非善恶。如果上司的私欲太盛，那么就很难摆脱虚荣清高、自以为是、独断专行的桎梏，长期下去，必会造成不良的影响和产生恶果。

有这么一个例子。南方某市中心有一家规模不小的保险公司，正处于繁华地段，不用做广告，生意便会滚滚而来。这家保险公司规模很大，又处于繁华地段，几乎无人不知、无人不晓。

公司经理姓张，今年四十多岁，最得力的助手是两位副经理，一个姓赵，一个姓钱，这两个人也是公司元老，跟随他十多年，共同打下了这片“江山”。这赵副经理为人憨厚，生性质朴，有他看不顺眼的，他从来直言不讳，从无一丝隐瞒。而钱副经理为人就不同了，长得白白胖胖，见人一副弥勒眼，为人极为圆滑。

张经理为人豪爽，但有一样，虚荣心极强，爱听好话，这也正是他的弱点之一。赵副经理背后曾说过他，张经理碍于一块打江山的情面，没有说什么，但心里却非常不受用。钱副经理就不同了，他知道如何去逢迎张经理。

最近，张经理的保险公司又接到一笔生意，买保的人自称姓王，开一家服装厂。这人到保险公司来了好几趟，摸清了情况后，便开始实施他的计划。他首先从钱副经理身上着手，单独请钱副经理到富豪酒家吃饭，钱副经理一听，眼睛笑得眯成

了一条缝，嘴里应着“这不好吧”之类的话，脚下却没停，跟王厂长来到了富豪酒家。

王厂长叫了满满一桌子菜，极为丰盛。钱副经理又已笑成了弥勒佛，一边笑--边说：“唉哟，王厂长，你何必这么破费呢！为顾客服务是我们的义务，让顾客满意是我们的宗旨。你瞧，这叫我多不好意思啊。”

“钱经理，您这么说就见外了，都是一家人嘛。来，来，边吃边聊。”这王厂长为人极是精明、奸诈，此刻，他的心里尽管焦灼难耐，但他的脸上却笑成了一朵晚开的雏菊。他一边说--边给钱副经理斟上酒。

钱副经理的兴致在王厂长的一声声“钱经理”的叫喊声中愈发高昂。酒过三巡，菜过五味，钱副经理沉不住了，开口问道：“王厂长，有什么话您就直说，甭客气。”

殊不知这正是王厂长的策略之一，一上桌什么都不说，光劝吃喝，静待对方先开口。眼看事情按自己的计划一步步来，王厂长的心里早已乐开了花，但脸上的神情却是愁眉不展，眼光忧郁。只见他长叹一声，放下酒杯，开口说道：“唉，钱经理，您有所不知，有件事我这心里矛盾着呢，真不知该怎么跟您说。”

“王厂长，有什事说出来，两个人想办法总比一个人强。”

钱经理，不瞒您说，我们服装厂现在是越来越不好弄了，时时刻刻都担着风险，我们厂现在也快不行了。前几天我们厂里开了个会，几位副厂长一致建议我们厂买保险，这样我们厂做起生意来就可以放心了。我本来不同意，可他们非要我来看看。您看……”

那钱副经理早已是酒酣耳热，此刻一听王厂长的话，义气地拍了拍王厂长的肩头，说：“王厂长，你放心，这件事包在我身上。”

“这……恐怕不好吧？”

“没什么不好，听我回信。”

“钱副经理，您真是个热心人。来，我敬您一杯。”

“好，干!”

“干!”酒杯的碰撞声让王厂长吃了一颗定心丸，一抹得意的微笑浮现在他的嘴角。

第二天上班，钱副经理便对张、赵两位经理说：“总经理，赵副经理，昨天有个服装厂的王厂长找到我，说要给他们的厂买保险，你们看怎么样?”

这个人的底细，这个厂的状况你了解吗?”赵副经理抢先开了口。

张经理不满意地瞪了他一眼，每次有什么事，他这个总经理还没开口，赵副经理总是抢了先。其实，赵副经理是一心为公司着想，只不过性子急了点。

“老钱，情况你都了解吗?”张经理见没人再说话，这才开了口。

“了解，了解，这个王厂长跟我挺熟的。”钱副经理没想到，这句“挺熟”后来可害了他，让他恨不得把自己的舌头咬下来。

“噢，是这样，那你把王厂长叫来谈谈吧。”张经理这回可是抢了个先，顺便得意地瞟了一眼赵副经理。赵副经理却早已陷入了沉思，根本没听他们说什么。

“好的，好的，这件事交给我吧。总经理，您真是精明果断，我想，咱们公司的效益会越来越好的。”钱副经理一副钦佩的样子，恭恭敬敬地回答道。

钱副经理赶紧打电话通知王厂长。王厂长一听，喜笑颜开，赶紧说：“多谢您，地点还在富豪酒家，我请客。”

“怎么好意思还让您破费呢!”

“见外了，钱经理，吃个饭嘛，小意思。”

放下电话，王厂长呼出一口长气，高兴地直跳。

这天晚上，三位经理如时赴约。钱副经理像个中间人般地替双方互相介绍。赵副经理本来不想去，但考虑到公司的利

益，他还是决定去看看这个王厂长到底是何许人物。赵副经理的犀利目光刺得王厂长非常不舒服。忽然，一阵香味飘过来，众人都抬起了头。只见面前站着一个妖冶女郎，见众人都看她，便故意扭动了一下腰肢，嗲声嗲气地说："王厂长，真不好意思，我有点事迟到了。"

"哦，没关系。三位经理，这位是我的秘书孙小姐。孙小姐，这三位便是保险公司的张总经理、钱经理、赵经理。"

王厂长一介绍完，孙秘书便挨着张经理坐下了，娇滴滴地说："张总经理，您这么年轻，就拥有这么大规模的一家公司，真是了不起呀。"

美女在侧，张经理已是酒不醉人人自醉，又听到孙秘书的赞美，早已分不清东西南北了，只是嘴里应着："哪里，哪里，过奖了。"

面对此情此景，赵副经理厌恶地皱起了眉头。这顿饭吃了很长时间，一顿饭吃下来，什么事也都办成了。临走时，王厂长说："张总，您真是爽快，明天我去您那儿办手续。"

"好，好，就这么决定了。"张经理打着酒嗝醉意朦胧地应允。

第二天上班，赵副经理对张经理说："老张，我觉得那个王厂长有问题，我看我们还是调查一下再说吧。"

"唉呀，老赵，你就别瞎猜疑了。老张的眼光是很准的。"钱副经理适时地插进来一脚。

"嗯，我也觉得没什么问题了。老赵啊，就这么决定了，不要再说了。"张经理说完，就转过身和钱副经理说起了话。赵副经理张了张嘴，却什么也没说。

这件事就这样过去了。转眼一个星期过去了，什么事也没发生。钱副经理便忍不住对赵副经理说："老赵啊，以后不要疑神疑鬼了，差点让公司失去了一笔生意。"

赵副经理对他的话充耳不闻，只是聚精会神地看着手中的材料。钱副经理自讨了个没趣，却也不好再说什么，只好

“哼”了一声走开了。

日子相安无事地过下去。半个多月后的一天，突然传来消息，说王厂长的厂子被盗，丢失了十几万元的服装。钱副经理惊呆了，而赵副经理却思考着，他总觉得这件事不像偷盗那么简单。张经理也暗自里埋怨钱副经理。但埋怨归埋怨，损失了还是要赔偿人家的。

赵副经理没再说什么，只是私底下去了一趟公安局，对服装厂的偷窃案表达了一些自己的想法。

又过了几天，公安局来了人，说要三位经理合作，配合他们调查一些情况。张经理不知道发生了什么事，且对服装厂丝毫不知情，而钱副经理所了解的情况也是少之又少，仅是从王厂长口中得知的一些情况，而这些对公安局是丝毫帮助也没有的。但是，赵副经理却知道一些事，他对公安局来人说：“不知你们是否知道服装厂的实际情况，和那个王厂长谈过话之后，我总觉得事情有点奇怪，办保险直接办就得了，干嘛还要请我们吃饭呢。后来，我悄悄去了他们厂一次，却发现厂里早就停产了，只有几个人在那儿打牌，偌大的厂房空空荡荡的。我一问才知道，这个服装厂已经濒临倒闭。我回来后想跟老张他们商量一下，结果他们……”

“谢谢你，赵副经理，你提供的情况对我们破案很有帮助。我们不打扰了，告辞。”说完，几个公安局的人转身离去。

现在，说什么似乎都是多余的了，只有侦破案件，疑云才能打开。

又过了几天，终于传来消息说，服装厂的案件侦破了。原来真的是王厂长搞的鬼。眼见服装厂要倒闭，”在无计可施的情况，便导演了这一出戏。请他们吃饭，为的是堵住他们的嘴，不让他们做更深一步的调查。经过这次教训，张经理开始领悟到自己的失误，并对“好听的话不好消受，难听的话才是真的”这句厚黑厚黑警言，有了发自内心的体悟。

◎ 给人好处自己也有便宜

中山国的相国司马熹曾经很得国王的信任，但情况突然发生了变化。国王的宠姬阴简不知怎么对司马熹存有偏见，非常憎恨他，常给国王吹枕边风，说他的坏话。一而再，再而三，国王信以为真，渐渐疏远了司马熹，并好几次流露出要更换相国的意思。

俗话说，伴君如伴虎。只要君王觉得某个大臣不大合意，随便找个岔子就可以摘掉他的乌纱帽，甚至还可以连脑袋一起搬家。司马熹过着这种担惊受怕的日子，时时刻刻如履薄冰。

如何摆脱困境呢？解铃还须系铃人。司马熹想，自己和阴简并无利害冲突，应该是可以消除误解的，但需想个厚黑谋略才行。

当时，中山国国王尚未立皇后，而国王的几个宠姬已展开了激烈的竞争，只要能帮助阴姬在这场竞争中获胜，必定会前怨顿消的。

国王之所以一直在几个宠姬中左右摇摆，不知立哪个为好，一方面是因为这几个宠姬都很讨他的欢心，另一方面是因为每一个宠姬的背后都有一帮大臣在出谋划策。司马熹原先并不愿意介入这种宫廷之争，但当他做出了帮助阴简的决定之后，立即显示出技高一筹的厚黑本领。司马熹决定借尸还魂，给阴简个好处，使她以后不再与自己为难。

司马熹乘着出访赵国的机会、开始实施自己的计划，他对赵王说："听说贵国美女很多，可说老实话，我这几天所见的，没有一个能和我国的阴简相比。她那相貌之美，人品之好，仙女一般，真是比花花失色、比月月无光。她的眼、鼻子、脸蛋、头形、天庭无不精美之至，完全像一个帝王之后的仪态，决非一般的诸侯妃姬啊！"

赵王听罢，立即喜形于色，表示要将这位美人弄到手。司

马熹欲擒故纵地说："只怕我国大王不肯舍弃啊！"赵王只是傲然一笑。

司马熹回到国内，添油加醋地报告说，赵王是如何地好色，如何在暗中想将阴简据为己有。中山国王听了，十分恼怒。过了几天，赵国的使者果然来到，要求将阴简送给赵王享用，否则就刀兵相见。

中山国国王哪里肯依，可赵国是个大国，如不满足它的要求，就会有灭国亡家的危险。国王愁眉不展，大臣们慌了手脚。这时，司马熹登场了，他对国王说："赵国我们是得罪不起的。赵王来要阴简，我们不给就会亡国，给了呢，又一定遭人耻笑。别人会说，连国王的宠姬都让人霸占了。不过，我倒有一个两全之策！"

"快说"，国王像抓住了一根救命稻草。

"大王只要册封阴简为王后就可以了。从来没有谁敢要别国的王后为妻的，因为那样会遭人唾骂。这样既绝了赵王的邪念，又使他失去了刀兵相加的理由。"司马熹不紧不慢地分析着。

"说的有理，就这么办了。"国王转怒为喜。

阴简顺利地登上了王后宝座。她对出了大力的司马熹自然是感恩戴德。

就这样，司马熹略施厚黑小计就扭转了自己仕途上的危机，并使自己在中山国的地位更加巩固了。

■ 立身行世面厚心黑三十五：巧著花衣，登堂入室

放厚脸皮，或者租借一张“虎皮”穿上，假借某位权威的头衔，或者挂靠在某一颗大树下面，这是自古至今许多后起之辈惯用的办法，而且每每有奇效。

自己职低位卑，无资格参加一个想参加的重大活动怎么办？当想新就任某一职位，自己人微言轻，无法服众怎么办？当自己的产品因知名度低卖不出去怎么办？立身行世成厚心黑告诉你，放厚脸皮，或者租借一张“虎皮穿上”，假借某位权威的头衔，或者挂靠在某一颗大树下面，当曲终人散，目的达到后，归还原位也就是了。这是自古至今许多后起之秀惯用的办法，而且每每有奇效。

◎ 弄面大旗做虎皮

有句俗话说："拉大旗作虎皮。"老虎是山中兽王，谁见了都怕。如果在立身行世中也能拿了一面大旗来作虎皮，那一定能扬越虎威，吓退许多平庸之士。

在现实社会生活中，许多骗子的诈骗活动，几乎都是先要伪造一个身份才动手，如伪造自己是什么省长"公子"、市长"顾问"、"银行专员"、"改革旗手"等，然后就凭着这些伪造的身份，到相关的单位、企业、厂矿等去进行诈骗活动，这都是拉大旗作虎皮的行为，他们是把"省长"、"市长"、"银行专员"、"改革旗手"这些"大旗"拿来，当作一面"虎皮"高高举起，于是人们便怕他，敬他，崇拜他，迁就他，使他的行骗活动更是一帆风顺，越能屡屡得逞。

千万不要以为这些都是现代骗子们的"发明创造"，事实上所有这些都是拾得历史的牙慧；牙慧是什么？词典里解说："今言拾人牙慧，谓蹈袭他人之言行也"。这是说，现代骗子们"拉大旗作虎皮"的种种言行，无非是从历史故事中学来的伎俩。即使那历史故事不是讲的骗术，今人"学用"起来也并非完全照抄，不过借用了历史的启示而已。我们且先来看一个历史故事：

诸葛亮是个被近乎神化了的智者，他虽然毫无武功可谈，可他的智谋韬略却指挥得关羽、张飞、赵子龙等猛将团团转；在罗贯中撰写的历史小说《三国演义》中，诸葛亮的草船借箭、祭东风、七擒孟获等等，更是令敌手们闻风丧胆。

蜀汉后主刘禅建兴十二年，诸葛亮的主要敌手已经是司马懿，就是那个掌握魏国军政实权的强者，他的野心就是收拾三国残局，"天下一统归于司马氏"；虽然真正创立司马氏晋朝天下的是他的孙子司马炎，他也是在司马炎即位当了晋武帝之后才被追赠为晋宣帝的，但这位未来的晋宣帝司马懿，此时已

是诸葛亮的主要敌手。

是年，五十四岁的诸葛亮率大军出斜谷，首次以木牛流马运送军需物资，驻军于五丈原（今陕西省周至县），与司马懿对阵渭南。

诸葛亮病于军中，自知不起，强支病体给后主刘禅写了遗表，表达了自己“鞠躬尽瘁，死而后已”的一片忠诚。然后，将自己平生所著之书二十四篇，计十万四千余字，即包括用兵与从政之八务、七成、六恐、五惧之法，全部授于高徒姜维，命其外出整军，以求御敌退敌。

然后，诸葛亮召丞相属官长史杨仪进帐，嘱咐说：“吾死之后，不可发丧。可作一大龛，将吾尸坐于龛中；以米七粒，放吾口内；脚下用明灯一盏；军中安静如常，切勿举哀，则将星不坠。吾阴魂更自起镇之。司马懿见将星不坠，必然惊疑。吾军可令后寨先行，然后一营一营缓缓而退。若司马懿来追，汝可布成阵势，回旗返鼓。等他来到，却将我先时所雕木像，安于车上，推出军前。令大小将士，分列左右。司马懿见之必惊走矣。”

杨仪一一领诺，是夜，诸葛亮令人扶出，遥指一星曰：“此吾之将星也。”众视之，见其色昏暗，摇摇欲坠。诸葛亮以剑指之，口中念咒，咒毕急回帐时，不省人事。是夜诸葛亮逝世，时在建兴十二年秋八月二十三日。诸葛亮寿年五十四岁。

司马懿夜观天文，见一大星，赤色，光芒有角，自东北方流与东南方，坠于蜀营内，三投再起，隐隐有声。司马懿惊喜曰：“孔明死矣！”即传令起大兵追之。方出寨门，忽又疑虑曰：“孔明善会六丁六甲之法（奇门遁甲之法），今见我久不出战，故以此术诈死，诱我出耳。今若追之，必中其计。”遂复勒马回寨不出，只令夏侯霸暗引数十骑，往五丈原山僻哨探消息。

夏侯霸行军至五丈原看时，不见一人，急回报司马懿曰：“蜀兵尽退矣。”

司马懿跌足叹曰：“孔明真死矣！可速追之！”遂引兵同二

子一齐杀奔五丈原来，摇旗呐喊，杀入蜀寨，内中果无一人。司马懿对二子说："汝急催兵赶来，吾先行军前进。"于是司马懿二子司马师与司马昭在后催军，司马懿自引军当先追击。

司马懿引兵追到山脚下，望见蜀兵不远，乃奋力追赶。忽然山后一声炮响，喊声大震，只见蜀兵俱回旗反鼓，树影中飘出中军大旗，上书一行大字曰：

"汉丞相武乡侯诸葛！"

司马懿大惊失色。定睛看时，只见军中数十员上将，拥出一辆四轮车来，车上端坐孔明，纶巾羽扇，鹤氅皂绦。司马懿大惊曰："孔明尚在！吾轻入阵地，堕其计矣！"急勒马回走。

背后姜维大叫："贼将休走！你中我丞相之计也！"

司马懿所率之魏兵魂飞魄散，弃甲行奔，抛戈弃戟，各逃性命，自相践踏，死者无数。

司马懿奔走了五十余里，背后两员魏将赶上，扯住马嚼环叫曰："都督休怕，蜀兵去远矣，"司马懿一看乃部将夏侯霸、夏侯惠二人，于是惊魂甫定，问曰："我有头否？"夏侯霸等二将又安慰了司马懿一番，方始徐徐行进。

两日后得到准确信息："诸葛亮确实已死，那天四轮马车中所坐之诸葛亮，不过是一尊木雕坐像而已。"此后蜀人方留下谚语曰："死诸葛吓走活仲达！"仲达是司马懿的字。

此事虽然在罗贯中的《三国演义》中作了不少艺术加工，然查诸陈寿的《三国志》，方知此事乃是历史的真实故事。

这个"死诸葛吓走生仲达"的故事，乃"拉大旗作虎皮"的历史经典。是靠了诸葛亮这面"大旗"，拉来做虎皮吓走了司马仲达。不过这不是骗子的行骗，而是诸葛亮这个大厚黑对付司马懿这个大厚黑所施展的一个厚黑谋略而已。

◎ 不是每面大旗都能拉作虎皮

"拉大旗做虎皮"固然不错，但并"不是每面大旗都能拉

作虎皮!”这是因为有些“虎皮”只有凶残与歹毒，根本不能拉来作大旗，否则行来厌恶，会生恶果。

最典型的历史事件就是明朝大奸宦官魏忠贤的东厂事件。

魏忠贤是个什么人呢？他本名魏启贵，河北肃宁人。年轻时一味好赌，又常常输多赢少，欠下很多赌债，再还不清，乃自阉生殖器，改名李进忠于万历年间进皇宫当了宦官。此时他又被皇上赐魏姓，名忠贤，从此才有了魏忠贤这个名字。

魏忠贤于明神宗朱翊钧万历年间进宫当宦官，当时并没有得到重用。魏忠贤与神宗朱翊钧孙子朱由校的乳娘客氏私通。于是到朱由校继位成了熹宗皇帝之后，魏忠贤及其姘妇客氏便大得宠幸。魏忠贤成了太监总管并掌管东厂事宜。东厂是明朝专设的机构，由宦官统领，权势与锦衣卫相若，专门缉访查办对朝廷不满的言行，实际就是特务间谍，是皇上的忠实鹰犬。

魏忠贤掌管了特务机关东厂之后，残害忠良，扼杀黎庶，整个明朝几乎成了一座大炼狱，朝廷的忠臣杨涟、左光斗等一二品之忠臣，有不少被魏忠贤残害至死；黎民百姓更是苦不堪言，难见天日。当时魏忠贤的名声臭不可闻，有一首俚谚唱道：“魏忠贤，死不贤；东厂坏，杀人卖；全国一炉火，躲都没处躲；放火大屠夫，杀人不杀猪；名曰魏忠贤，天下第一奸……”

可以想见，魏忠贤已经成了世人皆曰可杀的大恶魔。他除了凶残、恶毒，已没有任何人性可谈。当时只要提到魏忠贤，没有一个人不咬牙切齿，恨不得将他生吞活剥。

可偏偏还有人想拉起魏忠贤这面“大旗”来做虎皮。

魏忠贤的姐姐嫁给姓傅的为妻，他的外甥当然姓傅。魏忠贤的嫡亲外甥已被他弄到皇宫里当了一个只拿官薪不干事的闲官，而其他那些姓傅的人，便都借着魏忠贤的这面“大旗”，挂出“傅氏车马行”，“傅氏南货店”等等牌子，还公开宣讲“傅氏”就是东厂提督魏忠贤魏公公的外甥大族，要背靠魏公公“魏忠贤这棵撑天大树乘乘凉”，这便明显地是拿魏忠贤的“大旗”作“虎皮”了。

可是没出半年，所有这些“傅氏车马行”、“傅氏南货店”老板，就全都莫明其妙地被杀了，连他们的未成年子女都一无幸免，全部突然失踪，再也不知了去向。

明眼人谁不明白，这些个拉着“魏公公大旗”做虎皮的人，都已被愤怒的黎庶们暗暗地收拾了。可见像“魏忠贤”这样的奸恶“大旗”是作不得虎皮的。

回过头来，我们便可发现一条真理：以后看到什么“虎皮”时，千万看清楚了：它是不是拉“大旗”做成的呢？如果是的，那我们可要提防再提防了。

◎ 脸谱固然可爱但过于呆板

形象与外表给人的第一印象，能够让一个人在社会中处于绝对的优势。因此，如果具有堂堂的仪表，对从事的工作肯定有很大的辅助作用，演员、公关等行业更是如此，谁都喜欢与外貌俊美的人交往、共事。

多修饰自己的衣著、容貌和神态，塑造个人的形象，是赢得周围人好感的重要条件之一。一个人的表情反映着内在的气质，因此有人把相貌称为“个人价值的外观”，也不无道理。

相貌是天生的，但后天的修养和追求，可以在某种程度上让人“改头换面”。

美国总统林肯的朋友向他推荐某个议员人选时！林肯说：“我不喜欢他那副长相。”这个朋友很惊讶地说：“你未免对他要求太严苛了，因为他并不能为自己天生的脸孔负责。”

不料林肯还是很认真地说：“不，一个人过了四十岁，就应该对自己的脸孔负责。”

林肯的这番话，就是告诉我们一个人的气质、成就和修养总是会在相貌表露无遗的。也许我们并不赞同看相之类的行为，但还是有无数例子可以证明，“以貌取人”是有某些合理因素的。在中国戏剧舞台上！忠奸贤佞、善恶良邪都有一定的

脸谱，虽然“脸谱化”并不科学，但却积聚着自古以来对人的情感判断和审美经验。

虽然外表过分包装是不必要的，但还是应该多鼓励人们学会发挥自己相貌的长处，修饰不完美的地方。其实相貌并不是以挑选演员的条件为标准，而是包含了肢体语言与内在气质等因素，即使在今天的演艺圈，也不以五官端正、漂亮为取舍标准。

基本上，每个人都要随时自我检验，让自己的形象更为他人所赞赏。拥有傲人外表的幸运儿，更是要在不断地修养和进取中，使自己有更高尚的气质。在托尔斯泰的小说《复活》中玛斯洛娃相貌的变化就是一个很好的例子。当她是个纯情的姑娘，容貌秀丽甜美，可是一旦她沦落为罪人时，虽然她是受害者，外貌却变得臃肿俗气；最后当玛斯洛娃又获得新生时，她又变得比以前更有魅力。从玛斯洛娃的身上，我们完全可以看到一个人的容貌是可以改变的事实，有的人虽然空有令人羡慕的外表，却可能因为缺乏实质的内涵，而变得俗不可耐。

我们并不需要为自己的天生缺陷而自卑，一旦人有了精神上的追求和人格的修养，就会自然而然地弥补相貌上的弱点。

林肯并没有一副迷人的外表，这点连他自己也承认。当时美国总统的竞选过程中，候选人的外表确实是赢得民心的一个重要条件。在竞选期间，林肯曾收到一封很有趣的信。

亲爱的先生：

我是一个十一岁的小女孩，非常希望您能当选美国总统，因此请您不要见怪我写这封信给您。

如果您有和我一样大的女儿，就请您代我向她们问好，要是您不能给我回信，就请她们回信给我吧！我有四个哥哥，他们其中已经有两个人决定把票投给您，可是如果您能把胡子留起来，我就能让另外两个哥哥也选您。您的脸实在太瘦，如果留起胡子就会更好看。所有女人都喜欢留胡子的男人，那时她们也会

支持她们的丈夫投您的票，您一定会顺利地当选总统。

格雷西敬上

这位十一岁的小女孩真是个天生的心理学家，她掌握了一些选民对总统候选人相貌的评价，并提出一个改变林肯形象的主意。而林肯也接受了一个格雷西的建议，蓄了胡子，果然让他看起来比较有总统的威严。

至今，在林肯的故居还陈列着两张画像，一张是留了胡子的林肯，另一张则没有胡子。看过这两张画像的人都会觉得，改变相貌对于一个政治家总不是无足轻重的事情。

有时候，一个人改变相貌并不是为了好看，而是想给别人留下一个崭新的印象。当然，如果林肯收到信后，脸皮稍微薄点，不好意思接受一个小女孩的“指教”，那恐怕历史就得重写了。

◎ 精确预测，巧借天意

公元1367年，朱元璋历经了十五个年头的戎马生涯，队伍由小到大，地盘由狭变广，到了这一年九月，他已占领了今湖北、湖南、河南东南部和江西、安徽、浙江，以及汉水下游和长江下游等大片疆土。到了十月间，他又乘胜作战，南征北伐同时并举。没到两个月，北伐大军已经平定了山东，南征大军先后打下了福州、建宁。此时，朱元璋的部队，真是势如破竹，节节胜利。推翻元朝，统一全国的时日已屈指可数了。在这种形势下，朱元璋决定登基做皇帝。

但是这个皇帝该怎么做呢？朱元璋心计乖巧，很懂得点诀窍。他想：要想把皇帝做得稳，光凭着眼前的权势地位还不行，还要借助于民心、天意这两条。就是说，要表明这个皇帝并不是他自己要做的，而是百姓之心、上天之意，非他做不可，于是一场精心安排的登基表演开始了。

这一天，中书省左丞相李善长双手捧着劝进表，领着吴王府的文武百官，缓缓来到朱元璋办公的地方，一齐跪在朱元璋

面前，劝请朱元璋登基称帝。朱元璋正在阅览公文，抬头看看下面随着的文武大臣，心头不觉充满了喜悦。但他表面却又装着若无其事的样子，连忙放下朱笔，说道："众位这是做啥？快起身！""大王容禀。"李善长连忙说道，"大王从戎起兵，南征北战，至今已有十五个年头了。如今陈汉既灭，东吴已平，元朝军队也正在土崩瓦解，大王统一天下的大业已成定局。古人说：名不正，言不顺。王业既然已定，建国即为当然，再用吴王之号，已不合时宜。一国之王应称皇帝，就请大王顺应天意，择日登基，立号即位吧！"说罢，双手把那劝进表高高举过了头顶送给了朱元璋。

朱元璋压抑着内心的喜悦，坐在椅子里听李善长说完，立即站了起来，但并没有去接那份劝进表，却笑着说道："众位不必这样，快起来。统一大业，建号称帝倒也要得。可是众位兄弟跟我同生死，共患难，驰骋疆场，都立下了汗马功劳，这个皇帝到底由谁来做，还要商量商量嘛。"说着便去拉李善长等人起来。他这样推辞，当然是故作表演。众大臣中有知道的，也有不知道的，但无论知道不知道的，都当为真，便依然跪着说道："这事不需再商量了，大王乃是众兵之首，众将之帅，天下之王，功高德厚，如今这皇上龙位，他人何能窃据？就请大王快答应了吧！"李善长举着劝进表，更是坚决地说道："大王若不接下表，今天我们便都跪在这儿不走了。"这时，只听朱元璋哈哈地大笑起来，说："那我怎忍心让众位就这么跪着呢？好吧，既蒙众位推举，人心所依，我就依从了吧。"说着，接过那份劝进表。众大臣见朱元璋终于应允了，才都站起身来，含笑而去。

大约十天以后，经过一番准备，朱元璋从头到脚打扮得焕然一新，开始告天。这一天，一座新建的宫殿内香烟缭绕，红烛照人，正面设着天地神的牌位，文武百官垂手站在两旁。朱元璋走进殿内，撩起衣襟，跪在地毯上，向天地神拜了三拜，然后，颂读起祭告文来。只听他朗朗地念道："惟我中国百姓之君，自宋运告终，帝命真人于沙漠，入中国为天下主，其君

臣父子及孙百年有余，今运亦终。其天下土地百姓，豪杰分争。惟帝赐英贤为臣之辅，遂戡定群雄，息民于田野，今地周回二万里广。诸臣下皆曰生民无主，必欲推尊帝号，臣不敢辞，亦不敢不告上帝皇祉。是用明年正月四日于钟山之阳，设坛备仪，昭告帝祉，惟简在帝心：如臣可为民主，告祭之日，帝祉来监，天朗气清，如臣不可，至日当烈风异景，使臣知之。”朱元璋这段条告文的中心意思是说，前朝的建立和颠覆是天命，现在自己要做皇帝也是承受天命的。所以特地祈告天神，明年正月初四举行登基仪式，如天命准他当皇帝，那天就赐个好天气，如不准，就叫天气变坏，好使他知道上天的意思。

朱元璋祭告完了，大臣们都很吃惊，心想：怎么把话说得这样死呢？俗话说：天有不测风云，万一到明年正月初四那天，天气不好怎么办？难道他这个皇帝就不做了么？他不做，又有谁能做呢？有的人就暗暗埋怨，说祭告文不该提出这个条件。这时，只有朱元璋和刘伯温的心里是踏实的。原来这也是事先经过谋划了的。朱元璋不是要借助天意么？可是这个天意怎么能表示出来呢？他和刘伯温商量的结果，就是利用天气。刘伯温根据自己预测天气的知识和经验，甲乙丙丁，子丑寅卯地算了一算，断定明年正月初四这一天是个好天气。这样，在祭告文里如先说了，到时候一应验，不就表明是天意了么！对这个预测，他两人又怎么这样坚信不疑呢？一来刘伯温预测天气很有经验，朱元璋也很信任他，曾经夸奖他说：“伯温的天文，别人看不清，他只把秀才的理来断，倒强似那些专门家的。”二来当时已是腊尽，离正月初四不过几天，天气的变化已比较容易见着了。所以两人便都放大了胆子，在祭告文里只管将那些赌注般的话说了。别的大臣们哪里想到这些呢！因此便不免“杞人忧天。”

朱元璋祭告天地之后，眼见已经到了大年（春节）。俗话说：“年日易过”，一晃儿又过了年初三，便是正月初四了。这一天，果然如刘伯温所预测：天朗气清，万里无云。这一下，真是应了天意了。

■ 立身行世面厚心黑三十六：同心协力，摧枯拉朽

——不管做什么，能把众人的心凝聚在一起，可以说没有成不了的事。

有首经典歌曲唱的是：“团结就是力量，这力量是铁，这力量是钢。”这道理一点不夸张。“兄弟齐心，其利断金”。不管做什么，能把众人的心凝聚在一起，可以说没有成不了的事。不论做什么事，能以厚黑为准则，万心同向着既定目标，扩充自己的厚黑本能，大行厚黑之道，何愁不能得胜呢？在今天的市场经济环境下，作为一个企业的领导者，更应懂得使用厚黑手段来凝聚人才的心，使他们的目标所向与企业的目标所向紧紧一致起来，保持高昂的精神斗志，尽施才能；而作为一

个职员，不论在什么岗位，不论职位高底，也都应该以自己所属的企业为家，不以个人好恶来决定自己的责任大小，与上下级和同事们一道，将自己的企业发展壮大。

◎ 宽厚待人才能得人

“宽厚以待人”，也只能视为工具。用得好，可以坐收百万雄兵，极大的增强自己的威望。用得不好，一旦假戏真做，真心宽厚待人，一定落得身首异处。

能够推功揽过，扬人之长，责己之咎，是刘备能够笼络人心，使将士为他誓死效命的重要原因之一。关羽虽有将才，却也傲气凌人，但却能俯首事奉刘备始终。兵败之际，暂归曹操，曹操待以“上马金、下马银”之厚，终究未能买动其心。张飞生性鲁莽，暴躁如火，但在刘备面前，却能俯首帖耳，惟命是听。这种亲密关系，绝不是单凭桃园结义之举便可维持终生的。根本原因还在于刘备始终能够发现，赞扬他们的长处，从而使关羽的自尊自负得到满足，使张飞的豪气得到舒展。

刘备这种“宽厚以待人”的风度，在他历次危难之际体现得尤为充分。当初，曹操与袁绍官渡、仓亭之战刚结束时，刘备曾率数万人进攻许昌，结果打得大败。刘备领残兵千人逃至汉江沿岸，处境十分狼狈。这时，刘备对身边将士感叹地说：“诸君皆有王佐之才，不幸跟随刘备。备之命窘，累及诸君。今身无立锥，诚恐有误诸君。君等何不弃备而投明主，以取功名乎？”诸将闻听此言，都悲痛落泪。将心比心，主公既为众人考虑，众人也要为主公考虑。这样，即使有些怨气，也顿然消释了，甚至进而转化成为一种凝聚力，转化成为同仇敌情之激情。

作为一名统帅，不一定自己事必躬亲，主要是把握大方向，善于调理各将的关系，使手下的人充分发挥出积极性和才能，扬长避短，这正是刘备成功的用人之道。

宋国是一个小国，没有多大力量，可它的国君宋襄公却好大喜功，不自量力，一心想称霸诸侯，当上盟主。

有一年，宋襄公主持召集会盟，郑国没有到会，宋襄公就以邻国轻视宋国的罪名，兴师问罪。楚国是郑国的保护国，听说宋襄公派兵讨伐它，便匆忙派兵援救。

宋襄公亲自率领宋国军队，来到泓水岸边，这时正巧遇上楚国军队渡河，宋国司马子鱼高兴地报告宋襄公：

“国君，现在正是攻打楚国的好机会，你瞧，他们正在渡河，趁这个时候攻击他们，必定获胜……”

“不能这样，人家还没有准备好，怎能突然袭击人家呢，那太不仁义了……”

对岸的楚军全部渡过了泓水，正忙着整理战车、兵戈，司马子鱼又建议说：

“国君呀，现在攻击楚军还来得及，趁他们现在还没有布开阵势……”

宋襄公皱着眉头，也斜着子鱼说：“急什么？人家没摆阵势就打，那是不合礼仪的！”

战机错过了，楚军布好了阵势，喂饱了战马，士兵带好了兵戈，一阵响鼓敲过，楚军如潮水一般冲杀过来，宋国军队招架不住，撒腿就跑。司马子鱼保护着宋襄公退却，楚军追赶上来，一戈刺在宋襄公左腿上，多亏司马子鱼左右掩护，才逃回军帐。

宋国的军队大败而归，宋襄公再也不敢穷兵默武了，他静心在宫里养伤。

一天，司马子鱼进宫探望他，宋襄公反省说：

“我听古人说君子不伤害伤员，战争中不抓获白头发的老兵，不攻击没有准备好的敌人……”

听了他的蠢话，司马子鱼觉得好气又好笑，耐着性子对他开导说：

“既然与人家作战，双方就互为敌人，你不杀死对方，对

方就要杀死你，这是妇孺皆知的事情嘛！假如怜悯对方，可怜白头发的老兵，那就投降好了，何必打仗？打仗就是你死我活的，怎样对自己有利就怎样打，还讲究什么仁义、礼仪？我看国君根本不懂得作战，可又偏要兴师动众……”

“你不知道啊，我是最讲仁德的呀……”宋襄公吞吞吐吐地辩解说，司马子鱼再也忍不住了，他放声大笑：“哈哈哈……你讲的全是虚假的仁德呀……”

宋襄公的伤势日益加重，在第二年夏天死去了。

◎ 做几件得人心的事儿

李宗吾论述道：孟子说：“人少则慕父母，知好色则慕少艾，有妻子则慕妻子，仕则慕君。”全是从需要生出来的，孩提所需者食也，故慕饮我食我之父母。少壮所需者色也，故慕能满足色欲之少艾与妻子。出仕所需者功名也，君为功名所自出，故慕君。需要者目的物也，亦即所谓目标，目标一定，则只知向之而趋，旁的事物，是不管的。目标在功名，则吴起可以杀其妻，汉高祖可以分父之羹，乐羊子可以食子之羹。目标在父母，则郭巨可以埋儿，姜诗可以出妻，伍子胥可以鞭平王之尸。目标在色欲，则齐襄公可以淫其妹，卫宣公可以纳其媳，晋献公可以承父妾。我认为：人的天性，既是这样，所以性善性恶问题，我们无须多所争辩，负有领导国人之责者，只须确定目标。纠正国人的目标就是了，我国现在的大患，在日本压迫，故当提出日本为目标。手有指，指日本，目有视，视日本，口有道，道日本，心有思，思日本，使全国人之力线，集中在这一点。子是乎吴起也，汉高祖也，乐羊子也，郭巨也，姜诗也，伍子胥也，齐襄公也，卫宣公也，晋献公也，一一向目标而趋，救国之道，如是而已。全国四万万根力线，根根力线，直达日本，根根力线，挺然特立，此种主义，可名之曰：“合力主义”。

得人心者得天下，得人心者也必然能反败为胜。行厚黑者有时要干几件得人心的事儿才能得到支持，从而达到自己的最终目的，这就是厚黑大智慧。

明正统十四年（公元 1449 年）7 月，蒙古族瓦剌部首领也先率兵分四路大举进犯明边境。明军在猫儿庄、四河口接连被瓦剌军打败，永宁也被瓦剌军攻破，边境连连告急。

英宗宠臣、权顿朝野的宦官王振为保其家乡蔚州的万贯家财，并乘机炫耀权势，挟持英宗率 50 万大军出征迎击。八月初，明军抵大同，得知阳河口惨败之讯后，急令撤军。开始，王振为使皇帝能“临幸”家门，决定走经由紫荆关回北京的距离较远的南路，客观上，这也是一条比较安全的退路。中途，王振私心发作，恐大军过蔚州毁坏其庄田里的庄稼，又改令定经宣府回京的北路近道。50 万大军不得不又折向北。当行至土木堡时，为瓦剌军四面合围。也先诈称议和并佯退军队，明军急不可待移营就水。也先军乘明军混乱之际大力冲杀。明军不敌，英宗被俘，50 万大军全军覆没，王振被明将樊忠斩杀。这即是有名的“土木之变”。

皇帝被俘，军队主力被歼，明朝举国群龙无首，朝廷一片惊慌。京师守军不过 10 万人，明王朝陷入了严重危机，更有迁都南逃的主张。也先这时也挟英宗以皇帝名义令各镇守将领开城出降。士气低落、民心不稳。

身为兵部左侍郎的于谦痛心不已，他驳斥逃跑主张，力劝英宗之弟朱祁钰即皇帝位以振民心，粉碎也先挟英宗以令诸侯的诡计。

9 月，朱祁钰奉皇太后诏命即皇帝位。于谦升任兵部尚书。

鉴于奸臣王振长期擅权欺压百姓，于谦在加强防务部署的同时，严惩王振的余党，并撤换了一批不称职的官吏。京城的防御得到了加强，京城秩序井然，军民团结，士气大振。

10 月，瓦剌军挟英宗大举进犯北京，京师军民意气风发，

决心誓死保卫都城。11 日，也先率军兵临北京城下。他打出送还英宗的牌子，企图诱骗京师守将于谦、石亨前往谈判，以便扣留。刚主朝政的朱祁钰不知所措，使人问于谦。子谦坚定地回答："今日只知有军旅，他非所敢闻。"从而决心抗战到底。

13 日，瓦剌军开始进攻。明朝方面有援军到达军心再振。于谦把 22 万守军分列于九门之外，利用外围及各门屡败瓦剌军的进攻。居民也积极协助明军作战，危急时刻，百姓"升屋呼号，投砖击寇，哗声动天。"瓦剌军先攻德胜门，遭明军伏击，大败于城下；转攻其他城门，也遭失败。这时，各路"勤王'明军陆续赶来。瓦剌军后路被断，也先在连战皆败的情况下，拥着英宗匆匆撤围西逃。于谦指挥明军乘胜追击，大败瓦剌军。

明朝北京保卫战，由于广大军民同仇敌忾、团结一心以及于谦的正确指挥，终于取得了胜利，从而扭转了明朝北部边防的不利形势，使明朝统治者转危为安，这其中于谦的立新帝、惩奸臣、振民心、励士气等措施发挥了巨大作用。

在军心要素之中，人们往往只注意众多的士兵的士气高低，殊不知还有一种常为人们忽视的，且对众多军心士气有重要影响的统帅的信念。可以说，这是一种巨大的军心激励力量，它的开发成功与否直接关系到全军将士精神状态的好坏，并对作战行动产生直接影响。

对于统帅的这种潜力，除依靠统帅本人的自行发掘以外，还得靠外力巧妙地开发。在历史上确实有一些"头脑僵化"的统治者，被一时的危难吓破了胆，一见刀枪舰炮，就赶紧派钦差大臣议和，结果是落得个国破家亡，同侵略者签订一系列丧权辱国的不平等条约。

◎ 先把最宽大的基础扎好，才能有“拔尖”的辉煌

李宗吾认为，待人不可有高低贵贱的区别，尤其是对一个集团的管理者来说，更是如此。俗话说：“水能载舟，亦能覆舟!”，讲的就是要公平、公正对待属民，取其心，顺其志。

孔子有一句至理名言，叫做“有教无类”。这句话出自孔子《论语·卫灵公》，意思就是不论对哪一类人都给以教育。

一般人都只知道孔夫子有“贤人七十二”，就是说他有七十二个比较“圣贤”的学生，却完全不了解“七十二个贤人”出自于他的“三千名”学生弟子之中。完全可以这样说，孔夫子若没有他的“弟子三千”，就根本不可能有“贤人七十二”。

这里实际上说的是“金字塔效应”。

“金字塔”本来是指古代埃及之王墓，以石筑成，底面四方形，广而大，侧面作三角形，愈上愈尖，远望之状如“金”字，故名“金字塔”。实际上这是指一种底部宽大，愈上愈小，顶部拔尖的建筑模式。这在建筑学上不一定是普遍采用的建筑方法，但却是任何治众驭属的普遍现象。一句话：你不能要求每个人都拔尖，每人都“拔了尖”，那也就没有了“尖”。关键是你的底盘要铺得厚实、宽大、稳妥，然后在那厚实、宽大、稳妥的基础之上，才可能冒出拔尖的东西来。这实际上是一种普遍的社会现象，值得每一个欲在社会上立身行世的人重视，并有意识地实行之。

从最广大的“国家”意义上来说，重要的不在顶部的皇宫王权，而是在于最广大的黎庶大众。

“贞观之治”这句话恐怕很少有人没有听说过，“贞观”是唐太宗李世民的年号，唐朝是从残暴歹毒的隋炀帝杨广手中接过来的国家政权，当时隋炀帝倒行逆施，以百姓无法承受的劳役欺压百姓，百姓们怨声载道、起义造反，此起彼伏，层出

不穷。而唐太宗李世民实行了完全相反的政策，概括地说来，就是“与民休养生息”，于是国家大治，百姓逐渐安居乐业并富足起来，这便是世所称道的“贞观之治”。

唐朝人吴兢编著了一本名叫《贞观政要》的书，凡十类，于《太宗实录》之处，采编了唐太宗与群臣的问答之词，分四十门（单元）专题叙述，被誉为帝王御民术的经典之作，本书开篇就转述唐太宗的话说：“为君之道，必须先存百姓，若损百姓奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。”

这确实是至理名言，所说的实际上就是：百姓是国之基石，必须百般呵护，使之安康，国家才能巩固。

罗贯中的《三国演义》第四十一回记述了“刘玄德携民渡江”的生动故事。那是指刘备初起事不久，力量稚弱，曹操率领大军前来，想将刘备一举消灭。

当时刘备驻守在湖北樊城，军力弱小，曹操领大军数十万人，分八路“填白河而进”，直取樊城。此时刘备的力量不及曹操的十分之一，于是找军师诸葛亮问计。诸葛亮说：“可速弃樊城，取襄阳暂歇。”

刘备说：“奈百姓相随许久，安忍弃之？”

诸葛亮说：“可令遍告百姓，有愿随者同去，不愿随者都留下。”

谁知传话下去后，两县百姓齐声大呼说：“我等虽死，亦愿随使君。”即日号泣而行。扶老携幼，拖男带女，滚滚渡河，两岸哭声不绝。

刘备于船上望见，大哭说：“为吾一人而使百姓遭此大难，吾何生哉！”欲投江而死，左右急救止。闻者莫不痛哭。

刘备携带十余万百姓来到襄阳城外，城内围绕着让不让刘备进城而断杀一片。

刘备说：“本欲保民，反害民也！吾不愿入襄阳！”

诸葛亮说：“江陵乃荆州要地，不如先取江陵为家。”

刘备说：“正合吾心。”于是携同百姓向江陵进发。

刘亩军民同行十余万，大小车数千辆，挑担背包不计其数。路过刘表之墓，刘备率众将拜于墓，哭告说："辱弟备无德无才，负兄寄托之重，罪在备一身，与百姓无干。望兄英灵，垂救荆襄之民。"言甚悲切，军民无不下泪。

忽哨马报说："曹操大军已屯樊城，使人收拾船筏，即日渡江赶来也。"

众将都对刘备说："江陵要地，足可拒守。今拥民众数万，日行十余里，似此几时到得江陵？倘曹兵到，如何迎敌？不如暂弃之，先行为上。"

刘备哭着说："举大事都必以人为本。今人归我，奈何弃之？"百姓闻玄德此言，莫不伤感从此刘备越来越得人心，最后终于建立了蜀汉国，与曹操的魏国、孙权的吴国形成了三国鼎立的局面。

刘备此举，虽然其中不乏厚黑的表演成分，但客观上确实得到了百姓的拥护，为开创蜀国国基业奠定了坚实的基础。当今西方企业普遍认同一种"金字塔效应"，那就是把最宽大的基础先扎好，然后才有可能建造了"拔尖"的辉煌，让我们永远记住这一颠扑不破的真理。

[Ｇｅｎｅｒａｌ　Ｉｎｆｏｒｍａｔｉｏｎ]
书名＝李宗吾立身行世面厚心黑
作者＝
页数＝３９２
ＳＳ号＝０
出版日期＝

封面
书名
版权
前言
目录
正文